

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA VEŘEJNÉ EKONOMIKY

Zhodnocení hospodaření vybraných neziskových organizací
Evaluation of Financial Management of Selected Non-profit Organizations

Student: Hana Jáňová
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Bc. Bečica Jiří, Ph.D.

Šumperk 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra veřejné ekonomiky

Zadání bakalářské práce

Student: **Hana Jáňová**
Studijní program: B6202 Hospodářská politika a správa
Studijní obor: 6202R055 Veřejná ekonomika a správa
Téma: Zhodnocení hospodaření vybraných neziskových organizací
Evaluation of Financial Management of Selected Non-profit
Organizations
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Neziskové organizace
 3. Charakteristika a analýza hospodaření vybraných sportovních klubů v letech 2013-2017
 4. Zhodnocení fungování vybraných sportovních klubů dle zvolených kritérií
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

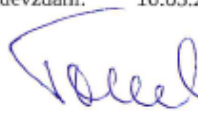
- BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4487-2.
- EVERS, Adalbert and Jean-Louis LAVILLE, eds. *The third sector in Europe*. Cheltenham: Edward Elgar, c2004. ISBN 1-84376-400-8.
- MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. 12., aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, c2013. ISBN 978-80-7263-825-3.
- VÍT, Petr. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5477-2.
- VRZÁČEK, Petr. *Krabička poslední záchrany pro neziskové organizace: manuál managementu neziskových organizací*. Praha: Togga, spol. s r. o. ve spolupráci s Univerzitou Karlovou, Fakultou humanitních studií, 2017. ISBN 978-80-7476-116-4.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Bc. Jiří Bečica, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 10.05.2019



doc. Ing. Petr Tománek, CSc.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

Čestně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila uvedené zdroje.

V Šumperku 10.5.2019


.....
Hana Jáňová

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucímu práce Ing. Bc. Jiřímu Bečicovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, připomínky a čas, který mi věnoval při zpracování bakalářské práce.

OBSAH:

1	ÚVOD	6
2	NEZISKOVÉ ORGANIZACE	8
2.1	Ziskový a neziskový sektor národního hospodářství.....	8
2.2	Právní úprava neziskového sektoru	9
2.3	Rada vlády pro nestátní neziskové organizace	10
2.3.1	Státní politika vůči nestátním neziskovým organizacím	10
2.4	Koncepce podpory sportu 2016-2025.....	11
2.4.1	I. Akční plán ke koncepci SPORT 2025 na období 2018 -2019.....	11
2.5	Právní formy neziskových organizací	14
2.6	Spolek	15
2.7	Charakteristické znaky a členění neziskových organizací	17
2.8	Financování neziskových organizací	18
2.8.1	Veřejné zdroje	19
2.8.2	Soukromé zdroje	20
2.9	Fundraising neziskových organizací	23
2.9.1	Zásady fundraisingu	24
2.9.2	Individuální dárci	25
2.9.3	Spolupráce s podniky	26
2.9.4	Nadace a samofinancování.....	26
3	CHARAKTERISITKA A ANALÝZA HOSPODAŘENÍ VYBRANÝCH SPORTOVNÍCH KLUBŮ V LETECH 2013 – 2017	28
3.1	Financování sportu v ČR	28
3.1.1	Koncepce financování sportu v ČR	29
3.1.2	Analýza financování sportu v ČR.....	30
3.2	Kuželkářský sport	31
3.2.1	Historie kuželkářského sportu.....	31
3.2.2	Pravidla kuželkářského sportu	32
3.3	Organizační struktura kuželkářského sportu	33
3.3.1	Česká unie sportu	35
3.3.2	Česká kuželkářská a bowlingová federace.....	36
3.3.3	Česká kuželkářská asociace	37
3.3.4	Krajské kuželkářské svazy	37
3.3.5	Sportovní kluby a tělovýchovné jednoty	38

3.4	Historie kuželkářských klubů	38
3.4.1	Kuželkářský klub PSJ Jihlava	38
3.4.2	Kuželkářský klub Slovan Rosice	38
3.4.3	Kuželkářský klub Šumperk	39
3.4.4	Kuželkářský klub Zábřeh	40
3.5	Současnost kuželkářských klubů	40
3.5.1	Kuželkářský klub PSJ Jihlava	41
3.5.2	Kuželkářský klub Slovan Rosice	41
3.5.3	Kuželkářský klub Šumperk	42
3.5.4	Kuželkářský klub Zábřeh	42
3.5.5	Majetek a hospodaření	43
3.5.6	Členská základna	44
3.6	Analýza hospodaření klubů v letech 2013 – 2017	46
3.6.1	Výnosy	46
3.6.2	Náklady	47
3.6.3	Výsledek hospodaření	48
4	ZHODNOCENÍ FUNGOVÁNÍ VYBRANÝCH SPORTOVNÍCH KLUBŮ DLE ZVOLENÝCH KRITÉRIÍ	50
4.1	Struktura, vývoj a zhodnocení výnosů vybraných sportovních klubů	50
4.1.1	Vertikální analýza výnosů	50
4.1.2	Přepočet celkových výnosů na 1 člena	53
4.1.3	Členské příspěvky	55
4.1.4	Přepočet členských příspěvků na 1 člena	57
4.2	Struktura, vývoj a zhodnocení nákladů vybraných sportovních klubů	59
4.2.1	Vertikální analýza nákladů	59
4.2.2	Přepočet celkových nákladů na 1 člena	62
4.2.3	Náklady na cestovné	63
4.2.4	Přepočet nákladů na cestovné na 1 člena	65
4.3	Dobrovolnická činnost	66
4.4	SWOT analýza	68
5	ZÁVĚR	73
	Seznam použité literatury:	76
	Seznam zkratk:	79
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce:	80
	Seznam příloh:	81

Přílohy:	1
----------------	---

1 ÚVOD

Sport je činnost, která přispívá k dobrému pocitu člověka, k jeho zdraví i psychické pohodě. O jeho přínosech se v poslední době hodně hovoří v souvislosti s civilizačními chorobami. S prudkým vývojem informačních technologií, nástupem sociálních sítí a elektronické komunikace začali lidé trávit hodně času u počítačů. Tuto jednostrannou nezdravou zátěž na pohybový aparát je třeba nějak kompenzovat. A sport může být řešením. V české republice je sport organizován po státní linii a po linii dobrovolných sportovních klubů, nejčastěji ve formě zapsaných spolků.

Tématem bakalářské práce je zhodnocení hospodaření a fungování vybraných sportovních klubů. Pro účely této práce byly vybrány čtyři kuželkářské kluby v rámci celé republiky. Důvodem je dlouholeté členství v jednom z hodnocených klubů, a to jak na postu hráče, tak i vedoucího družstva či člena výkonného výboru, a tedy i zájem o tuto oblast. A protože byl zvolen sport kuželkářský, vstupují sem určitá specifika tohoto sportu, která by bylo pro úplnost postižení dané oblasti neziskového sektoru vhodné zmínit.

Kuželkářský sport není mezi veřejností příliš znám, snad jen v těch městech, kde jeho hráči dosáhnou výrazné úspěchy na mezinárodní úrovni. V době, kdy jsou mediálním fenoménem fotbal, hokej, tenis a mezi mladými lidmi mají oblibu nové, často adrenalinové sporty, jsou kuželky na okraji veřejného zájmu. Každý kuželkářský klub pořádá nábor, aby přilákal nové členy již do žákovských kategorií, ale konkurence počítačů, mobilů, případně jiných sportů, které jsou v popředí zájmu, je velká. Nemluvě o jiných vlivech, jakým je u mládeže přechod na střední, případně vysokou školu. V té době skončí s kuželkami hodně hráčů, hlavně v klubech z měst, kde je nabídka středních škol malá a vysokých nulová. Udržet členskou základnu na stávající úrovni je čím dál těžší. A tím i chod jednotlivých klubů. Bez členů nejsou úspěchy ani dotace, kterých je při neustále rostoucích nákladech potřeba.

Hlavním cílem bakalářské práce bude zhodnocení fungování vybraných sportovních klubů a jejich hospodaření v letech 2013 – 2017. **Dílčím cílem** bude analyzování fungování sportovních klubů v oblasti dobrovolnické práce a dílčích ukazatelů, jako jsou náklady na cestovné a výnosy z členských příspěvků.

K dosažení cílů bakalářské práce bude využita metoda analýzy, syntézy, komparace a SWOT analýza. Vertikální analýza bude použita pro vyjádření struktury nákladů a výnosů jednotlivých klubů a dále pro vyjádření podílu členských příspěvků na výnosech a cestovného na nákladech. Metoda komparace bude použita při hodnocení hospodaření jednotlivých klubů. Metoda syntézy bude použita pro shrnutí hospodaření kuželkářských klubů v daném období. SWOT analýza je samostatnou podkapitolou v závěru práce.

Bakalářská práce bude vyjma úvodu a závěru rozdělena do tří kapitol. Protože je sport v České republice provozován převážně formou spolků, které patří do široké rodiny neziskových organizací, bude první kapitola věnována teorii neziskových organizací. Bude se zabývat jejich stručnou charakteristikou, právní úpravou, členěním a v neposlední řadě jejich financováním. Jako zdroje budou v této části sloužit zákonné normy a odborná literatura.

Ve druhé kapitole bude představen kuželkářský sport, jeho historie, pravidla a organizační struktura v České republice. Na tuto část naváže představení konkrétních kuželkářských klubů, jejich stručná historie a současnost. Následná analýza hospodaření v letech 2013 –2017 bude základem pro zhodnocení hospodaření.

Informace v této kapitole pochází z webových stránek kuželkářských klubů, z kronik, ročenek, stanov klubů i zastřešujících organizací. K analýze hospodaření budou využity výkazy zisků a ztrát, rozvahy a další relevantní doplňující informace jednotlivých klubů. Doplňující informace byly získány na vyžádání od institucí, které vstupují do hospodaření vybraných klubů.

Třetí kapitola se věnuje zhodnocení fungování vybraných sportovních klubů dle zvolených kritérií v dané časové řadě. Zhodnoceny jsou jak celkové výnosy, tak celkové náklady klubů. V oblasti výnosů bude větší pozornost věnována členským příspěvkům a v oblasti nákladů to budou náklady na cestovné, které je velmi specifickou oblastí u sportovních klubů. Další podkapitola se věnuje dobrovolnické činnosti a závěr kapitoly patří SWOT analýze.

Pro dosažení cílů této kapitoly bude použita vertikální analýza, přepočet hodnot na jednoho člena klubu a SWOT analýza, která odhalí slabé i silné stránky klubu, jejich příležitosti a hrozby. Pro zhodnocení je použita časová řada pěti let, aby bylo možné určit vývoj jednotlivých ukazatelů v čase. Data jsou čerpána z výkazů zisků a ztrát jednotlivých klubů. Podklady pro SWOT analýzu byly získány ve spolupráci se zvolenými sportovními kluby.

2 NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Neziskové organizace (dále jen „NO“) prošly v posledních dvou desetiletích velmi dynamickým vývojem a staly se nezanedbatelnou složkou celé společnosti. Jejich počet a zejména rozsah aktivit stále narůstá. Občané i instituce zakládají NO různého zaměření a různých právních forem, k čemuž je vede snaha řešit problém, který je pálí, případně vlastní zájem, který chtějí prosadit. (Boukal, 2013)

Většina těchto seskupení slouží v demokratických poměrech k posílení participace občanů na veřejném životě a na řešení veřejných problémů. Menší část z nich slouží k zajištění a rozvoji zájmů pouze svých členů.

Ke společným znakům neziskových organizací patří, že nejsou založené za účelem produkce zisku ani za účelem podnikání. Uspokojují konkrétní potřeby občanů a komunit a vyjma organizačních složek státu a organizačních složek územně samosprávných celků jsou právníckými osobami.

2.1 Ziskový a neziskový sektor národního hospodářství

Národní hospodářství (dále jen „NH“) je tvořeno soukromým a veřejným sektorem. Neziskové organizace působí napříč oběma sektory. V soukromém sektoru se efektivnost vynaložených nákladů měří zpravidla velikostí vytvořeného zisku, zatímco u veřejného sektoru jde především o veřejný zájem. S ohledem na právní formu, můžeme organizace v NH rozdělit na organizace na ziskovém a neziskovém principu. Organizace založené na neziskovém principu (tzv. nevýdělečné) můžeme rozdělit do dvou základních skupin. Jsou to organizace zřizované státem anebo územními samosprávnými celky. Sem patří organizační složky a příspěvkové organizace. Do druhé skupiny patří organizace, které byly založeny na základě zvláštních zákonů, jako jsou církve, spolky, nadace, politická hnutí a další.

Neziskový sektor je také nazýván třetím sektorem. Ve své knize, nazvané „Třetí sektor v Evropě“, se jím zabývali Adalbert EVERS a Jean Louis LAVILLE. Tato kniha zkoumá třetí sektor Evropy – neziskové organizace a poskytovatele sociálních služeb, jako jsou dobrovolnické organizace, sdružení, charitativní organizace. Tyto prvky občanské společnosti jsou jádrem této knihy. Zajímavé je definování třetího sektoru pomocí „trojúhelníku blaha“, který je na obr. 2.1. Spodní roh trojúhelníku patří domácnostem, vlevo nahoře je trh, vpravo stát a uprostřed meziprostor.

"The Welfare Triangle", jak jej navrhl Evers, zohledňuje jak socioekonomické, tak sociopolitické otázky. Ze socioekonomického hlediska trojúhelník zdůrazňuje pluralitní charakter zdrojů, které přispívají k sociálnímu zabezpečení.

Ze sociopolitického hlediska Evers zdůraznil, že organizace ve třetím sektoru působí v jakési oblasti napětí; jsou zároveň ovlivňovány státní politikou a legislativou, hodnotami a praktikami soukromého podnikání, kulturou občanské společnosti a potřebami a příspěvky, které pocházejí z neformálního života rodiny a komunity. (Evers, Laville, 2004, s. 15)

2.2 Právní úprava neziskového sektoru

Neziskový sektor je upraven jednotlivými zákonnými normami, na jejichž základě vznikají právní subjekty zařazované mezi neziskovou sféru, jako jsou občanská sdružení, nadace, nadační fondy, obecně prospěšné společnosti a další. Návrhem a poté i schválením nového občanského zákoníku (dále jen „NOZ“) se stala oblast neziskového sektoru jeho součástí. Jedná se o zákonnou normu č. 89/2012 Sb. podepsanou prezidentem ČR dne 20. února 2012, přičemž účinnost nového zákona nastala dnem 1.1.2014. (Stuchlíková, Komrsková, 2012)

Souběžně s účinností NOZ došlo ke zrušení původních zákonů upravujících postavení jednotlivých neziskových organizací: zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech. Transformaci nestátních neziskových organizací (dále jen „NNO“) upravila přechodná ustanovení NOZ a dala jim tříletou lhůtu, kdy se musí novým právním poměrům přizpůsobit. Zákonem č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob, došlo k úpravě povinností jednotlivých neziskových organizací. Od 1. ledna 2014 jsou všechny NNO (s výjimkou evidovaných církevních právnických osob) zapisovány do veřejných rejstříků, které vedou rejstříkové soudy. Touto úpravou došlo mimo jiné ke změně rejstříkového místa pro občanská sdružení / spolky, které se do té doby registrovaly na Ministerstvu vnitra. Nadacím, nadačním fondům a obecně prospěšným společnostem přinesl tento zákon úpravu zapisovaných údajů a změnu rozsahu listin zakládaných do sbírky listin. Z hlediska NNO se veřejný rejstřík stal základním nástrojem ke zvýšení transparentnosti především spolků, které jsou nově do rejstříku spolků zapisovány s údaji, které do té doby zveřejňovány nebyly. (Vláda, online, 23)

Neziskový sektor kromě NOZ upravuje řada dalších závazných právních norem, jako jsou zákony, vyhlášky či české účetní standardy. Ze zákonů lze uvést např.: Zákon 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, Zákon 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob, Zákon 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, Zákon 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech a Zákon 262/2006 Sb., zákoník práce. Nelze

opomenout také účetní a daňové předpisy, ke kterým patří: Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů v platném znění, Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, Zákon 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, Zákon 338/1992 Sb., o dani z nemovitostí, Zákon 340/2013 Sb., o dani z nabytí nemovitých věcí, Zákon 112/2016 Sb., o evidenci tržeb.

NOZ a související právní předpisy jsou další generací legislativních úprav NNO. Na jedné straně posilují jejich svobodu (např. snazší možnost podnikat), ale na druhé straně i jejich transparentnost vůči veřejnosti (veřejnost rejstříků a povinnosti NNO vůči nim).

2.3 Rada vlády pro nestátní neziskové organizace

Základní institucionalizovanou formou spolupráce nestátních neziskových organizací s vládou České republiky je Rada vlády pro nestátní neziskové organizace (dále jen „RVNNO“). RVNNO byla zřízena vládou v roce 1992 jako její stálý poradní, iniciační a koordinační orgán pod názvem Rada pro nadace. Pod tímto názvem fungovala ro roku 1998, kdy byla usnesením vlády č. 223 transformována rozšířením svých kompetencí na oblast všech NNO na RVNNO. Je jediným orgánem státní správy, který se zabývá výhradně problematikou neziskového sektoru v obecných a meziresortních souvislostech.

Soustřeďuje, projednává a prostřednictvím svého předsedy předkládá vládě materiály, týkající se NNO a vztahující se k vytváření vhodného prostředí pro jejich existenci a činnost.

Členové RVNNO tvoří dvě skupiny. V první řadě jsou to experti z řad NNO, kterých je podle platného statutu RVNNO minimálně polovina. Uvedení experti se zaměřují na některou konkrétní oblast práce RVNNO, a současně reprezentují neziskový sektor, jeho názory a postoje. Druhou skupinu členů tvoří zástupci veřejné správy. Konkrétně se jedná o náměstky ministrů financí, kultury, obrany, práce a sociálních věcí, pro místní rozvoj, průmyslu a obchodu, školství, mládeže a tělovýchovy, vnitra, spravedlnosti, zahraničních věcí, zdravotnictví, zemědělství a životního prostředí, zástupce Asociace krajů ČR a zástupce Svazu měst a obcí ČR. V čele RVNNO stojí její předseda, který je vždy členem vlády. (Vláda, online, 23)

2.3.1 Státní politika vůči nestátním neziskovým organizacím

Dne 29. července 2015 bylo schváleno Usnesení vlády č. 608 o státní politice vůči nestátním neziskovým organizacím na roky 2015 – 2020 (dále „Státní politika“).

Tento strategický dokument lze bez nadsázky označit za zcela klíčový pro český neziskový sektor, alespoň z pohledu státní správy. Jedná se bezesporu o jeden z nejdůležitějších výstupů

RVNNO v celé její dlouhé historii. Základním cílem Státní politiky je vymezit politiku státu vůči NNO koncepčním dokumentem, schváleným vládou, který bude sloužit jako východisko pro rozvoj a monitoring jednotlivých koncepčních opatření, která bude stát a jeho orgány uplatňovat ve prospěch trvalé udržitelnosti NNO a jejich role ve společnosti. Státní politika je postavena na čtyřech základních principech, které by měl stát respektovat a naplňovat svojí politikou tak, aby ovlivnil žádoucí podobu neziskového sektoru v ČR ve prospěch jejich občanů. (Vláda, online, 27)

Mezi čtyři oblasti v organizačně správní činnosti státních orgánů patří: získávání a zpřístupňování „velkých“ dat o NNO, legislativní regulace těchto subjektů, systém spolufinancování jejich činnosti (přímá podpora, kterou jsou např. dotace, či nepřímá podpora, kterou jsou např. daňové úlevy a zvýhodnění pro NNO nebo pro jejich dárce) a institucionální zajištění iniciování, provádění a monitorování této politiky. (Vláda, online, 27)

2.4 Koncepce podpory sportu 2016-2025

Materiál „Koncepce podpory sportu 2016-2025 – SPORT 2025“ (dále jen „Koncepce Sport 2025“), schválený usnesením vlády č. 591 ze dne 27. června 2016 předkládá směry rozvoje a podpory českého sportu, pilíře, priority, strategické cíle i podmínky naplnění v období let 2016 – 2025 a navazuje na předchozí strategické dokumenty Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen „MŠMT“) v oblasti sportu.

Základním cílem Koncepce Sport 2025 je zlepšit podmínky pro sport a státní reprezentaci ČR tak, aby odpovídaly významu sportu pro společnost i jednotlivce, respektovaly tradici i sportovní politiku EU. Základní podmínkou naplnění cíle je kromě adresného rozdělování dotací, zásadní posílení institucionálního zajištění sportu v ČR, bez něhož nelze nutnou transformaci systému sportu uskutečnit.

Úkolem sportovní politiky ČR na všech úrovních je vytvářet podmínky pro pohybové aktivity všech obyvatel bez rozdílu talentu, genderu, věku, původu, vyznání, ale i ekonomického a sociálního statusu, pro organizované i neorganizované sportovce. Základními prioritami v oblasti sportu je podpora sportu dětí a mládeže a jejich trenérů a podpora sportovních reprezentantů České republiky.

2.4.1 I. Akční plán ke koncepci SPORT 2025 na období 2018 -2019

Koncepce SPORT 2025 je naplňována prostřednictvím I. Akčního plánu a jeho opatření pro plnění strategických cílů. Ten byl schválen Usnesením vlády č. 519. MŠMT zpracováním, stanovením a plněním strategických opatření zprostředkovává a podporuje plnění

strategických cílů, které svou činností realizují sportovní organizace se spolkovým charakterem. Vlastní plnění cílů koncepce SPORT 2025 je tedy v gesci sportovního hnutí, sportovních organizací, sportovních klubů, tělovýchovných jednot ve spolupráci s ostatními partnery (ministerstva, kraje, města, obce, školy, školská zařízení). MŠMT tak působí na plnění strategických cílů nepřímo prostřednictvím sportovního hnutí a vytváří pro jeho činnost vhodné podmínky legislativní, ekonomické a institucionální.

Tento dvouletý akční plán představuje nástroj implementace koncepce SPORT 2025, který blíže specifikuje a konkrétněji rozpracovává vybraná opatření, popisuje důvod a upřesňuje způsob jejich plnění včetně identifikace harmonogramu, realizátorů, indikátorů.

Opatření jsou rozdělena do pěti vzájemně provázaných oblastí:

- **Nový legislativní rámec ve sportu**

Tato oblast si klade za cíl lépe legislativně vymezit oblast sportu, a to zejména s ohledem na skutečnost, že v některých oblastech legislativní úprava zcela chybí, zatímco v dalších oblastech je stávající legislativní úprava nedostatečná či nevyhovující současným potřebám sportovního hnutí, včetně zákona o podpoře sportu.

Prioritou akčního plánu v oblasti legislativní je zabezpečit institucionální posílení výkonu státní správy v oblasti sportu v ČR, dále zlepšit podmínky pro rozvoj školního sportu, sportování dětí a mládeže, financování sportovního hnutí, přípravy sportovní reprezentace včetně rezortních sportovních center.

Mezi jednotlivá strategická opatření patří příprava návrhu nového Zákona o podpoře sportu, příprava podmínek pro vznik vládní Agentury pro podporu sportu ve vazbě na aktuální programové prohlášení vlády a předložení Pravidel činnosti, financování a vzájemné spolupráce rezortních sportovních center.

- **Transparentnost státní podpory sportu**

Sportovní hnutí je finančně podporováno z kapitoly 333 MŠMT. Dotační programy pro podporu sportu jsou vyhlašovány jako jednoleté nebo investiční víceleté a prochází dlouholetým vývojem. V zájmu zvýšení transparentnosti v této oblasti je třeba vytvořit základní rámec pro financování sportu, revidovat a upravit harmonogram dotačního řízení tak, aby akceptoval potřeby sportovního hnutí na stabilitu, předvídatelnost a přehlednost poskytovaných dotačních titulů a nevedl k nadměrné byrokratizaci. Dále pak umožnit spolupráci s Územně samosprávnými celky (dále jen „ÚSC“) a jinými rezorty, vypracovat systém kontrol využití dotací a zajistit evidenci dat ve sportu prostřednictvím vzniku datového rejstříku.

MŠMT potřebuje významně posílit statistické informace ze sportovního hnutí, jak je obvyklé u jiných oblastí, kde jsou rozdělovány veřejné zdroje. Zavedením Rejstříku bude možnost získat také genderově disagregovaná data, na jejichž základě bude možné směřovat podporu v oblasti sportu ke genderové rovnosti.

Bude pokračovat rozvoj dotačního systému IS Sport s cílem přejít v roce 2019 na úplnou elektronickou administraci žádostí o poskytnutí dotace.

- **Rozvoj sportovní infrastruktury**

V roce 2017 byly po mnoha letech odkladů a prodlužování starého dotačního programu zavedeny dva nové investiční programy. Jeden z nových programů je zacílen na podporu státní sportovní reprezentace a vytvoření podmínek pro kvalitní přípravu talentované mládeže. Druhý program je zaměřen na všeobecnou sportovní činnost na úrovni územně samosprávných celků a klubů. V rámci tohoto druhého programu byl spuštěn ve spolupráci s MF nový elektronický dotační systém na administraci podaných žádostí. Dokumentace investičních programů je schválena na období 2017 – 2023. MŠMT opakovaně uplatňuje požadavek na navýšení dotací do oblasti sportovní infrastruktury.

Podpora investiční oblasti by měla být jasně definována do oblastí, které podporují materiálně technickou základnu sportu pro ÚSC, Tělovýchovné jednoty (dále jen „TJ“), Sportovní kluby (dále jen „SK“), modernizují a doplňují infrastrukturu národních sportovních center určených pro přípravu státní sportovní reprezentace a vytvářejí podmínky pro regionální sportovní centra a sportovní zařízení pro přípravu talentovaných sportovců.

- **Opatření proti negativním jevům ve sportu**

Tato oblast bude zaměřena na řešení aktuálních potřeb sportovního hnutí prostřednictvím spolupráce, podpory a přípravy souvisejících materiálů a dokumentů, které se dotýkají negativních jevů ve sportu. Nebude řešena oblast ovlivňování sportovních výsledků. V letech 2018 - 2019 budou řešeny v oblasti negativních jevů ve sportu především podněty ze sportovního hnutí.

Mezi negativní jevy ve sportu můžeme zařadit např. porušení dopingových pravidel, vulgární chování fanoušků při sportovních utkáních, projevy rasistické nesnášenlivosti, ale i alkoholismus a konzumaci návykových látek. V současné době není tato oblast řešena v žádném strategickém dokumentu.

Dalším negativním jevem v oblasti sportu je sexuální obtěžování a genderově podmíněné násilí v kontextu s Vládní strategií pro rovnost žen a mužů v ČR na léta 2014 – 2020, Akčním plánem prevence domácího a genderově podmíněného násilí na léta 2015 – 2018. Tato problematika by měla být systematicky zahrnuta do vzdělávání budoucích trenérů, trenérek,

učitelů a učitelek sportovních škol. Oblast sportu se dále potýká s významnou podreprerentací žen ve vedoucích a rozhodujících pozicích. Povinnost aktivně prosazovat vyrovnané zastoupení žen a mužů v rozhodovacích pozicích plyne z mezinárodních úmluv, jimiž je ČR vázána, a je specifikována v Akčním plánu pro vyrovnané zastoupení žen a mužů v rozhodovacích pozicích na léta 2016 – 2018 Vládní strategií pro rovnost žen a mužů v ČR na léta 2014 – 2020.

- **Průřezová témata ve sportu**

Tato oblast bude zaměřena na řešení aktuálních potřeb sportovního hnutí prostřednictvím spolupráce, podpory a přípravy souvisejících materiálů a dokumentů. V letech 2018 - 2019 se bude věnovat zdravotnímu zabezpečení sportovců, spolupráci s regiony a problematice genderu. Zajištění zdravotní péče pro oblast sportu není v tuto chvíli systémové. Oblast se týká zdravotní prevence a tělovýchovných prohlídek, ale i samotné zdravotní péče.

2.5 Právní formy neziskových organizací

Neziskové organizace lze v České republice dělit na: **Korporace** (spolek, zájmové sdružení právnických osob, sociální družstvo), **Fundace** (nadace a nadační fondy) a **Ústavy** (ústav, obecně prospěšná společnost). Sociální družstva jsou specifickou „kapitolou“, neboť ze své povahy nejsou neziskovou organizací, protože mohou část svého zisku rozdělovat mezi své členy. K definičním znakům sociálního družstva ovšem patří veřejně prospěšné poslání, proto je obvykle mezi neziskové organizace zařazována.

Za neziskové organizace svého druhu lze dále považovat například školské právnické osoby zakládané dle školského zákona, evidované (církevní) právnické osoby dle zákona o církvích a další. (Vít, 2015)

V tabulce 2.1 jsou zaznamenány různé právní formy NNO a jejich počty za období, které sleduje bakalářská práce, tedy 2013 – 2017.

Tabulka č. 2.1 - Počty NNO podle jejich právních forem:

Rok/právní forma	Nadace	Nadační fondy	Obecně prospěšné společnosti	Zapsané ústavy	Církevní organizace	Spolky (dříve sdružení)
2013	532	1 430	2 685	0	4 172	84 430
2014	508	1 407	2 926	123	4 158	86 956
2015	505	1 518	2 894	388	4 166	89 584
2016	516	1 635	2 792	686	4 177	92 878
2017	515	1 670	2 774	752	4 171	93 651

Zdroj dat: ČSÚ roky 2014 – 2017; Prouzová, Z.: „Data a fakta o neziskovém souboru v ČR“ údaje za rok 2013, vlastní zpracování

Údaje za rok 2017 jsou k měsíci dubnu 2017, ostatní údaje jsou k prosinci daného roku. Zapsané ústavy jsou podchyceny od roku 2014, kdy vstoupil v platnost NOZ a s ním tato nová právní forma. V tabulce je vidět, že tato nová právní forma dosahuje výraznějšího nárůstu až poslední dva roky sledovaného období, tedy v letech 2016 a 2017. Výrazný je však nárůst spolků. Během pěti let se jejich počet zvýšil z 84 430 na 93 651, tedy o 9 221. Nadace a církevní organizace. spíše stagnují a lehce se zvýšil počet nadačních fondů.

2.6 Spolek

S účinností NOZ se registrovaná občanská sdružení považují za spolky. Spolky, vzniklé jako občanská sdružení před rokem 2014, měly možnost změnit svojí právní formu na sociální družstva nebo ústavy, což jim umožnila příslušná přechodná ustanovení NOZ. Spolky mohou zakládat pobočné spolky, které musí být zapsány ve veřejném rejstříku spolků. Tato právní forma nahrazuje dříve existující organizační jednotky občanského sdružení.

Založení, vznik a název spolku

Právo zakládat spolky je výrazem svobody sdružování, zaručené Ústavou a Listinou základních práv a svobod. (Vít, 2015, s.47)

K založení spolku je zapotřebí alespoň tří osob vedených společným zájmem. Založení spolku je odvislé od schválení stanov minimálním počtem členů. Spolek pak vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku. Skutečnost, že spolky musí být zapsány do veřejného rejstříku, vedeného krajskými soudy, výrazně mění situaci ve prospěch jejich větší transparentnosti vůči veřejnosti. Název spolku musí obsahovat slovo „spolek“, nebo „zapsaný spolek“, případně zkratku „z.s.“.

Hlavní a vedlejší činnost

NOZ hovoří o spolcích jako o členských korporacích a stanoví, že hlavní činností spolků je uspokojování a ochrana zájmů, k jejichž naplňování byl spolek členy založen. Také uvádí, že spolky nemohou být zakládány pro podnikání nebo jinou výdělečnou činnost. Mohou však provozovat vedlejší hospodářskou činnost, je-li jejím účelem podpora hlavní činnosti nebo hospodárné využití spolkového majetku. Veškerý zisk plynoucí z vedlejší činnosti by měl být použit pouze pro spolkovou činnost, kterou spolek provádí ve své hlavní činnosti, pro kterou byl zřízen, ale také pro svoji správu.

Spolek je tu primárně proto, aby přinášel užitek svým členům. (Vrzáček, 2017, s. 24)

Stanovy spolku musí obsahovat alespoň název a sídlo spolku, účel spolku, práva a povinnosti členů spolku a určení statutárního orgánu. Má-li být vykonávána spolkem vedlejší (hospodářská) činnost, musí stanovy obsahovat také její vymezení. (Vít, 2015)

Ve stanovách je možné vymezit práva a povinnosti členů vůči spolku, případně odkázat k vnitřnímu předpisu spolku (např. směrnici) a stanovit, který orgán spolku ji vydá. (Vít, 2015)

Orgány spolku jsou statutární orgán a nejvyšší orgán, případně kontrolní komise, rozhodčí komise a další orgány určené ve stanovách. Stanovy určí, je-li statutární orgán kolektivní (výbor) nebo individuální (předseda).

Statutární orgán za spolek jedná a zpravidla řídí jeho činnost, nejvyšší orgán pak zpravidla rozhoduje o změně stanov, schvaluje výsledek hospodaření, hodnotí činnost dalších orgánů spolku i jejich členů, rozhoduje o zrušení spolku a jeho přeměně, rozhoduje o přijetí a vyloučení členů. (Vít, 2015)

Zřízení kontrolního orgánu není pro spolky (na rozdíl od ostatních právních forem) povinné, je však vcelku obvyklé. Kontrolním orgánem může být kontrolní komise – pak se vyžaduje, aby měla alespoň tři členy a byla nezávislá na statutárním orgánu spolku. Kontrolní komise dohlíží, aby záležitosti spolku byly řádně vedeny a kontroluje, vykonává-li spolek činnost v souladu se stanovami a právními předpisy. (Vít, 2015)

Rozhodčí komise je méně obvyklým nepovinným orgánem spolku a jejím úkolem je rozhodovat sporné záležitosti náležející do spolkové samosprávy. Tedy rozhodování v případě sporů mezi spolkem a členem nebo mezi členy navzájem. (Vít, 2015)

Zvláštní význam je přikládán členské schůzi spolku, která je shromážděním všech členů spolku a musí být svolávána statutárním orgánem nejméně jedenkrát do roka.

Zrušení a zánik spolku

Soud zruší spolek s likvidací na návrh osoby, která na tom má oprávněný zájem, nebo i bez návrhu v případě, že spolek, ačkoliv byl na to soudem upozorněn, vyvíjí činnost v rozporu s NOZ, NOZ zakázanou, nutí třetí osoby k členství ve spolku, k účasti na jeho činnosti nebo k jeho podpoře, nebo brání členům ze spolku vystoupit. (Stuchlíková, Komrsková, 2012)

Pobočné spolky

Pobočný spolek můžeme připodobnit k pobočce obchodní společnosti. Jde o relativně funkčně i právně samostatnou část spolku, která vykonává určité vymezené úkoly. Oproti již zmíněným pobočkám, které jsou zcela nesamostatné, má však pobočný spolek vlastní

právní osobnost, a také vlastní IČ. Právní osobnost pobočného spolku je však odvozena od právní osobnosti hlavního spolku a může být omezena jeho stanovami. Stejně tak je závislost na hlavním spolku patrná v oblasti rušení spolku – zrušením hlavního spolku, zaniknou i všechny jeho pobočné spolky. Pobočná spolek vzniká až zápisem do veřejného rejstříku. (Vít, 2015)

2.7 Charakteristické znaky a členění neziskových organizací

Typické NNO naplňují znaky mezinárodně sdílené definice NNO, jejímiž autory jsou americký sociolog L. M. Salamon a německý sociolog H. K. Anheier. Tato definice byla vypracována v devadesátých letech minulého století jako reakce na potřebu vymezit konkrétní a reálné znaky soukromých neziskových organizací, které budou platné i v mezinárodním měřítku bez ohledu na různá národní či lokální specifika a umožní mezinárodní srovnání.

Jde o tyto znaky: **Organizovanost** (stálá, formalizovaná struktura), **Soukromý charakter a nezávislost na státu** (soukromoprávnost), **Nerozdělování zisku** (mezi členy a rozhodující osoby), **Samosprávnost** (vnitřní struktura) a **Dobrovolnost** (ve smyslu „s účastí dobrovolníků“)

Členění podle funkcí

Podle funkcí lze skupinu NNO rozdělit na skupinu **servisních NNO** (poskytujících služby), skupinu **advokačních NNO** (bojujících za práva cílových skupin), **zájmových NNO** (naplňujících především zájmy svých členů) a **filantropických NNO**. Funkce jednotlivých NNO se často prolínají, zejména servisní organizace často realizují i advokační aktivity ve prospěch cílové skupiny svých klientů.

Do skupiny **servisních NNO** typicky patří NNO v oblasti zdravotnictví, sociálního začleňování, poskytující sociální služby nebo v oblasti rozvojové spolupráce a humanitární pomoci. Jde většinou o nečlenské NNO, které usilují o svoji profesionalizaci nebo jí již dosáhly.

Činnost **advokačních NNO** spočívá v prosazování změn nebo naopak bránění změnám vůči veřejným nebo soukromým institucím. Mají významnou roli v prosazování principu rovnosti a nediskriminace, v ochraně menšinových zájmů a veřejného zájmu, jako je ochrana zdraví, životního prostředí nebo práv spotřebitelů. Tyto NNO jsou z hlediska struktury jak členskými organizacemi (občanská sdružení, nyní spolky), tak nečlenskými (obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy).

Zájmové NNO jsou vůbec nejpočetnější skupinou NNO v českém neziskovém sektoru. Typicky do této skupiny patří NNO v oblasti sportu, kultury, tradiční venkovské zájmové spolky (například zahrádkáři, včelařské svazy, dobrovolní hasiči apod.). Zájmové NNO jsou postaveny výhradně na členském principu.

Filantropické NNO podporují finančně i hmotně veřejně prospěšné aktivity (dary, granty). Typicky se jedná o nadace a nadační fondy. Jsou převážně nečlenské. (Vláda, online, 23)

2.8 Financování neziskových organizací

NNO jsou zvláštním typem právnických osob i z hlediska získávání finančních zdrojů, které samy ve větší míře nevytvářejí, ale získávají na své projekty. Tyto finanční zdroje mají většinou projektovou povahu, jsou tedy účelově vázány na realizaci konkrétního projektu. NNO získávají tyto finanční i nefinanční prostředky z různých zdrojů, hovoříme tedy o vícezdrojovém financování NNO. Struktura jednotlivých zdrojů je přehledně znázorněna v příloze č.2.

Z veřejných rozpočtů získávají NNO dotace a veřejné zakázky. Veřejná správa podporuje NNO prostřednictvím dotací ze dvou důvodů: Především prostřednictvím NNO realizuje politiku státu v oblastech, ve kterých je zajišťování takových potřeb výhodnější a efektivnější, pokud jsou provozovány NNO. Stát také dotováním NNO vyjadřuje svou podporu neziskovému sektoru jako celku. Co se týče veřejných zakázek, převažuje snaha státu zajistit si pomocí NNO potřebné služby. O jisté míře podpory neziskového sektoru lze hovořit v případě tzv. společensky odpovědného zadávání veřejných zakázek, kdy jsou určitým způsobem zvýhodněni ti uchazeči, kteří např. zaměstnávají zdravotně postižené občany, což jsou většinou právě neziskové organizace. (Vláda, online, 23)

NNO mohou dosahovat i vlastních příjmů, a to buď z hlavní činnosti, nebo z vedlejší činnosti. Příjmů z hlavní činnosti mohou dosahovat obecně prospěšné společnosti a ústavy, protože poskytují služby, které mohou být zpoplatněny, a také nadace. Také spolky mohou dosahovat příjmů z hlavní činnosti, avšak podle § 217 NOZ podnikání nebo jiná výdělečná činnost hlavní činností spolku být nemůže. Pokud jde o případný zisk z podnikání či výdělečné činnosti, musí být použit pouze na podporu hlavní činnosti. (Vláda, online, 23)

Mezi vlastní zdroje NNO mohou patřit: příjmy z prodeje služeb (např. služby sociální péče, volnočasové aktivity, vzdělávání apod.), příjmy z prodeje výrobků (např. chráněné dílny, produkty sociálních podniků), příjmy z veřejných rozpočtů na základě veřejných zakázek, příjmy z reklamy (sponzoring soukromých firem) a další. (Vláda, online, 23)

2.8.1 Veřejné zdroje

Příjmy z veřejných zdrojů se dělí na přímé, kam patří příjmy z veřejných rozpočtů a ze zahraničních zdrojů a nepřímé, kam řadíme daňové úlevy, osvobození apod.

Státní rozpočet a státní fondy

Dotace ze státního rozpočtu (dále jen “SR“) jsou NNO poskytovány jednak na základě zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), ve znění pozdějších předpisů, a jednak na základě zákona o státním rozpočtu na příslušný rok.

Důležitým předpisem, kterým se řídí poskytování dotací NNO na úrovni státních orgánů, jsou Zásady, které jsou schváleny usnesením vlády. Zásady jsou závazným předpisem pro ústřední orgány státní správy poskytující dotace NNO a jsou jimi sjednoceny základní principy poskytování dotací NNO ze SR (vymezení příjemců dotací, náležitosti rozhodnutí o poskytnutí dotace, možnosti spolufinancování dotace, termíny dotačního řízení apod.).

Zásady upravují poskytování dotací po procesní stránce. Obsahovou stránku definuje další dokument, zpracováváný RVNNO a schvalovaný vládou: Hlavní oblasti státní dotační politiky vůči NNO vždy pro následující rozpočtový rok. Účelem jejich stanovení je vymezit prostor státní dotační politiky vůči NNO a jeho konkrétní naplnění dotačními programy, které jsou v kompetenci jednotlivých resortů. Hlavní oblasti státní dotační politiky vůči NNO pro následující rozpočtový rok jsou zpracovávány sekretariátem RVNNO na základě podkladů od dotujících resortů a po dohodě s nimi. (Vláda, online, 23)

Posledním dokumentem, který se zabývá státní dotační politikou jako provázaným celkem, je Rozbor, předkládaný RVNNO každoročně vládě ČR. Rozbor obsahuje údaje o všech dotacích poskytnutých NNO ze SR a státních fondů a údaje o všech dotacích z rozpočtů územně samosprávných celků. (Vláda, online, 23)

V letech 2007 – 2013 byla ročně poskytnuta dotace ze SR cca 3000 NNO. Vzhledem k tomu, že v ČR existuje zhruba 130 000 NNO, to znamená, že ze SR jsou pravidelně podporována jen cca 3 % všech NNO. Počet příjemců má dlouhodobě klesající trend, a naopak objem dotací od státu se spíše zvyšuje. Z dlouhodobého hlediska jsou tedy státní dotace poskytovány menšímu okruhu příjemců, zatímco průměrná výše dotace na příjemce se zvyšuje.

NNO čerpají dotace i ze státních fondů. Ze Státního fondu životního prostředí, Státního fondu kultury, Státního fondu kinematografie, Státního fondu rozvoje bydlení, Státního zemědělského intervenčního fondu a Státního fondu dopravní infrastruktury. (Vláda, online, 23)

Krajské a obecní rozpočty

Z krajských rozpočtů jsou dotace NNO poskytovány na základě zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, a dle zákona č. 129/2000 Sb., o krajích, ve znění pozdějších předpisů. Poskytování dotací NNO patří do samosprávné působnosti krajů, neexistuje tedy žádná koordinační role státu, resp. RVNNO (na rozdíl od dotační politiky státu). Rozdíly mezi kraji sice existují, nicméně celkově odpovídá struktura poskytovaných dotací z krajských rozpočtů státní úrovni, tzn., že na prvním místě je opět oblast tělovýchovy, na druhém místě sociální věci a politika zaměstnanosti a na třetím místě kultura a ochrana památek. Z krajských rozpočtů bývá ročně podpořeno cca 5 % ze všech NNO. (Vláda, online, 23)

Dotace NNO z obecních rozpočtů jsou poskytovány na základě zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů, a také na základě zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů. Stejně jako v případě krajů se jedná o výkon samosprávy, stát tedy do zaměření jednotlivých dotačních programů nijak nezasahuje. (Vláda, online, 23)

Zdroje z EU prostřednictvím státního rozpočtu

Tyto zdroje, které jsou uvolňovány prostřednictvím národních operačních programů jsou finančními prostředky z rozpočtu EU, které sice procházejí státním rozpočtem a bývají z něj často předfinancovány, nelze je však považovat za dotace ze státního rozpočtu. Jejich administrace se řídí předpisy stanovenými EU. I z tohoto důvodu jsou tyto prostředky pro většinu NNO poměrně nedostupné a NNO také nepatří k příliš úspěšným žadatelům. Například v programovém období 2007 – 2013 získala podporu z Evropských fondů jen necelá 2 % NNO. (Vláda, online, 23)

Nepřímé veřejné zdroje

Stát podporuje NNO kromě finančních transferů i nepřímo. Konkrétně se jedná o různá osvobození od daní či slevy na dani, která jsou určena těm subjektům, které mají právní formu NNO.

2.8.2 Soukromé zdroje

Dary od fyzických osob neboli individuální dárcovství patří ke drobnějším zdrojům příjmů českých NNO. Prostředky mohou být poskytovány buď jednorázově, nebo kontinuálně, přičemž NNO se snaží vybudovat si síť stálých přispěvovatelů, aby jim individuální dárcovství zaručovalo stabilní příjmy do budoucna. (Vláda, online, 23)

Firemní filantropie - dárcovství je součástí společenské odpovědnosti firem. Tato oblast prodělává dynamický rozvoj. Větší firmy už mají zřízené pozice manažerů, kteří se věnují jak firemnímu dárcovství, tak propracovaným programům, ve kterých kombinují různé přístupy – peněžní dary, věcné dary, sbírky mezi svými zaměstnanci, zvýhodněné ceny svých služeb či propůjčování svých zaměstnanců jako dobrovolníků do NNO. Stále více firem si uvědomuje svou společenskou odpovědnost. Může to však znamenat i snížení přímé podpory pro NNO, protože trend odpovědného podnikání posunuje priority firem směrem např. k odpovědnému vztahu k dodavatelům i zákazníkům, k environmentální politice firmy, ke zvláštnímu zacházení se svými zaměstnanci, přičemž podpora neziskového sektoru je jen jednou z částí firemní strategie odpovědného podnikání. (Vláda, online, 23)

Veřejné sbírky

Velice významným zdrojem NNO jsou příjmy z veřejných sbírek, které řada z nich pořádá. Jde vlastně o druh dárcovství fyzických a právnických osob, podřízený režimu zákona č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách a o změně některých zákonů (zákon o veřejných sbírkách). Podle něj je veřejnou sbírkou získávání a shromažďování dobrovolných peněžitých příspěvků od předem neurčeného okruhu přispěvatelů pro předem stanovený veřejně prospěšný účel, zejména humanitární nebo charitativní, rozvoj vzdělání, tělovýchovy nebo sportu, nebo ochrana kulturních památek, tradic nebo životního prostředí. Veřejné sbírky smějí konat jen právnické osoby. Veřejné sbírky nelze považovat pouze a jen za finanční zdroj – veřejnost svými dary dává také najevo důvěru organizaci, která sbírku pořádá, a vůli podílet se na řešení problémů, ke kterým se sbírka vztahuje. Z tohoto hlediska jsou veřejné sbírky výrazem určité občanské angažovanosti ve věcech veřejných. (Vláda, online, 23)

Nadační příspěvky nadací a nadačních fondů

NNO se mohou ucházet o nadační příspěvky u nadací a nadačních fondů v jejich grantových programech. Nadace a nadační fondy mají při tvorbě smlouvy o nadačním příspěvku větší volnost, než je tomu u dotací z veřejných rozpočtů, a navíc nadační příspěvky většinou pokrývají finanční potřeby NNO, které není možné uspokojit z jiných zdrojů. (Vláda, online, 23)

Dobrovolnická činnost

Specifickým případem soukromého zdroje NNO je dobrovolnická činnost. Značný podíl dobrovolné, tedy neplacené práce dobrovolníků na fungování NNO, je jedním ze základních znaků NNO a většinou podmínkou jejich fungování. Dobrovolnická činnost je pro NNO jednoznačně zdrojem, neboť dobrovolnickova práce vytváří pro NNO ekonomické hodnoty,

zatímco náklady na osobu dobrovolníka jsou velmi nízké díky neexistenci mzdových a podobných nákladů. Dobrovolnická činnost je často považována jako zdroj i díky tomu, že někteří poskytovatelé dotací či nadačních příspěvků ji uznávají jako součást povinného spolufinancování projektu, na který NNO žádá dotaci. (Vláda, online, 23)

Vrzáček (2017) říká, že dobrovolníci jsou velmi cenné aktivum organizace, tj. něco, co pomáhá vytvářet hodnotu, přináší prospěch. Jsou to lidé se všemi svými dovednostmi, zkušenostmi, sítí vztahů.

Dobrovolnictví je možné označit za společenský fenomén. Definice dobrovolníka a dobrovolnictví se různí, společné rysy jsou svobodné rozhodnutí, nabídnutí svého potenciálu bez očekávání odměny ve prospěch druhých lidí (případně obecně společnosti). (Vrzáček, 2017, s.110)

Podle údajů Českého statistického úřadu (dále jen „ČSÚ“) roste počet dobrovolníků i hodin, které tito ročně odpracují. V tabulce č. 2.2 je pro ilustraci znázorněn počet dobrovolníků, odpracovaných hodin a ocenění jejich práce za roky 2011 - 2016.

Tab. 2.2 – Dobrovolnická práce v letech 2011 – 2016

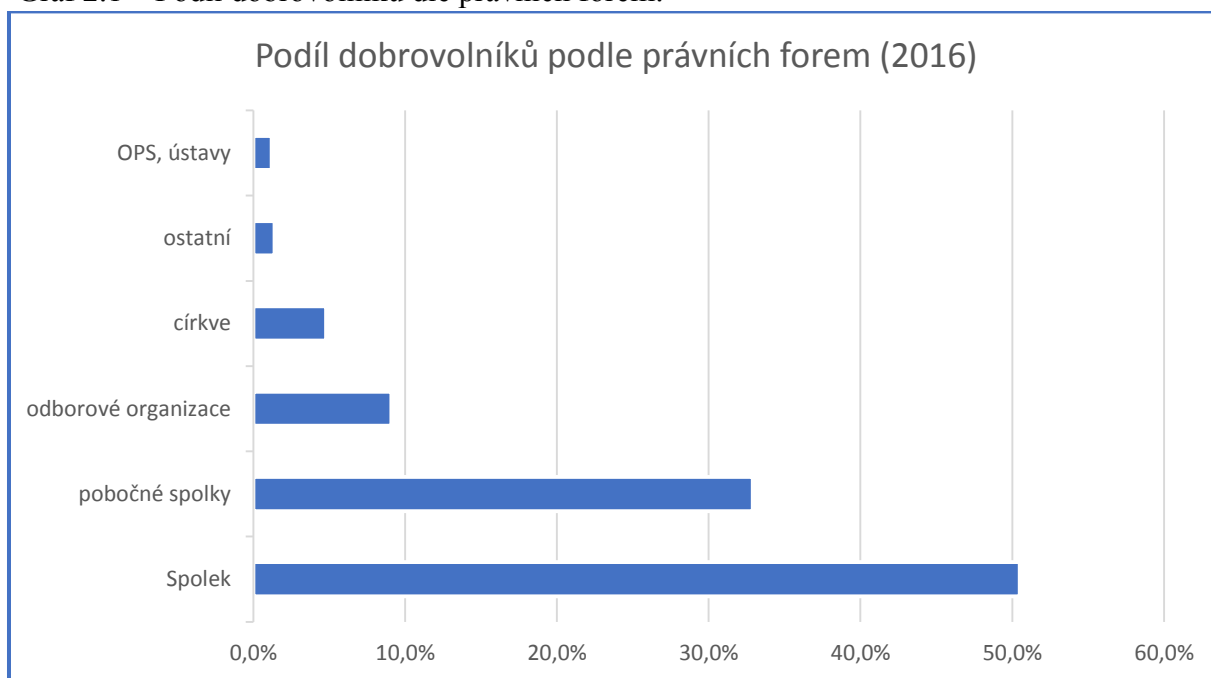
rok	Počet dobrovolníků	Počet odprac. hodin dobrovolníky (tis.)	Ocenění dobrovolnické práce (mil. Kč)
2011	25 968	45 185	5 673
2012	25 964	44 866	5 671
2013	25 307	43 766	5 533
2014	26 414	45 608	5 803
2015	26 102	45 141	5 963
2016	26 661	46 128	6 410

Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

V roce 2011 byl počet dobrovolníků 25 968, zatímco v roce 2016 to již bylo o 693 dobrovolníků více, tedy 26 661. Stejně tak vzrostl počet odpracovaných hodin ze 45,1 milionu Kč na 46,1 milionu Kč, což znamená nárůst 1 milion hodin. K největšímu nárůstu došlo mezi lety 2013 a 2014. Nárůst dobrovolníků činil 1 107 a počet odpracovaných hodin byl větší o 1 842. Hodnota dobrovolnické práce v roce 2016 činila 6,4 mld. Kč. Ocenění práce se provádí mediánem hodinové mzdy (138,9 Kč v roce 2016).

V grafu 2.1 jsou vyjádřeny podíly (%) práce dobrovolníků v jednotlivých právních formách neziskových organizací.

Graf 2.1 – Podíl dobrovolníků dle právních forem:



Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Z grafu 2.1 je patrné, že největší podíl dobrovolníků se nachází v právní formě spolku, a tento podíl činí celých 50,5 % všech dobrovolníků. Když k tomu připočteme pobočné spolky, ve kterých je kumulováno dalších 32,9 % můžeme konstatovat, že většina všech dobrovolníků se angažuje právě v této právní formě neziskových organizací.

V příloze č. 3 jsou graficky vyjádřeny podíly jednotlivých zdrojů financování netržních neziskových organizací za rok 2016.

2.9 Fundraising neziskových organizací

Vít (2015) říká, že fundraising je aktivita, která směřuje k zajištění prostředků (zejména finančních), pro činnost neziskové organizace z vnějších soukromých zdrojů. Za fundraising nepovažuje získávání prostředků z veřejných zdrojů (v podobě dotací či grantů ze státního rozpočtu, rozpočtů krajů, měst a obcí, případně Evropské unie).

Fundraising (do češtiny lze navrhnout překlad „pěstování fondů“) představuje systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů, které nezisková organizace potřebuje k realizaci svého poslání prostřednictvím jednotlivých projektů. Jde o průběžnou plánovanou činnost naplňující finančně-ekonomickou strategii neziskové organizace s cílem zajistit zdroje v potřebné výši a struktuře. (Boukal, 2013, s.34)

2.9.1 Zásady fundraisingu

Úspěšný fundraising vyžaduje respektování určitých zásad. Jde o zásadu komplexnosti, zásadu začlenění, zásadu aktivity, zásadu strategičnosti, zásadu vzdělávání okolí, zásadu poděkování, zásadu optimismu, zásadu výsledku. (Boukal, 2013)

Zásada komplexnosti vyjadřuje, že fundraising je především o lidech. Jde o budování vztahu mezi dávajícím a obdarovaným.

Zásada začlenění udává, že je třeba mít na paměti, do jakého kontextu je fundraising zasazen, proč probíhá. Může mít různé účely, jako je třeba fundraising pro přežití, k vytvoření udržitelné NNO, k budování podpory (stabilní okruh podporovatelů) aj.

Zásada aktivity zmiňuje potřebu neustálé iniciativy fundraisera. Je třeba průběžně hledat a zkoušet nové metody a postupy ve snaze motivovat okolí k podpoře.

Najít dárce je těžké, a reálně ho získat pro darování ještě těžší. Dlouhodobě udržet dárce zas tak těžké být nemusí, pokud se této činnosti věnuje dostatek času a péče. (Vrzáček, 2017, s.168)

Zásada strategičnosti vyjadřuje skutečnost, že fundraising je součástí strategického řízení NNO. Hned na začátku života NNO je třeba přijmout rozhodnutí v oblasti filozofie zdrojového pokrytí. Rozhodnutí, zda do zdrojové struktury zapojit předpokládaný zisk z vedlejší hospodářské činnosti, zda usilovat o zdroje z veřejných rozpočtů apod.

Zásada vzdělávání okolí vyžaduje neustálou komunikaci s okolím NNO. Jde o průběžné vysvětlování svého poslání, obsahu činnosti, proč NNO vynakládá své úsilí, pro koho jsou určeny jeho aktivity.

Zásada pravdivosti je nezbytná pro vytvoření vnější důvěry. Přijaté prostředky musí být využívány výhradně v souladu s vůlí poskytovatele, který musí být informován o využití jeho daru. K tomu slouží dlouhodobá komunikace založená na seriózně zpracovaných finančních závěrkách a výročních zprávách, které jsou zveřejňovány.

Individuální dárce poskytují dary ze svých osobních prostředků, je tedy velmi důležité získat si jejich důvěru, že tyto prostředky budou dobře využity. (Boukal, 2013, s.79)

Nástrojem transparentnosti není jen výroční zpráva, ale také například transparentní bankovní účet (bankovní účet s veřejným on-line přístupem k výpisu vkladů a výběrů).

Zásada optimismu – důležitá je průběžná optimistická mysl fundraisera. Procento úspěšnosti žádostí není vysoké a tuto skutečnost je třeba přijmout.

Zásada poděkování – je důležité poděkovat za sebemenší dar. Především jde o slušnost a potom i o cestu pro případné opakování daru.

Vrzáček (2017) uvádí, že dárci je třeba předem poděkovat, to by mělo být přirozené a automatické. Nabídnout mu proaktivně potvrzení o poskytnutém daru pro daňové účely. Informovat jej o novinkách a aktivitách.

Zásada výsledku říká, že je třeba porovnat výši shromážděných prostředků prostřednictvím konkrétní fundraisingové metody s náklady na její použití.

2.9.2 Individuální dárci

Možnosti, kde může fundraiser získat peníze, služby či dobrovolníky nebo příznivce pro svou NO jsou různé. Jednou z možností jsou individuální dárci.

Individuální dárcovství musí být součástí celkové fundraisingové strategie organizace. Již dopředu by mělo být reálně stanoveno, jaký podíl prostředků z celkového rozpočtu je možno získat prostřednictvím individuálních dárců.

Individuální dárci jsou potencionálním zdrojem vysokých příjmů, je-li o ně správně pečováno. (Boukal, 2013, s.78)

Mít dlouhodobé dárce je pro každou NNO podstatnou devízou, neboť významně přispívají k její finanční stabilitě. (Vrzáček, 2017, s.168)

Individuální fundraising je postaven na poskytnutí/převzetí daru. Dar je něco žádoucího nebo cenného (finanční prostředky, předmět, ale i čas, znalosti), co se prostřednictvím darování dobrovolně převádí z vlastnictví dárce do vlastnictví obdarovaného, a to vždy bez přímé protihodnoty. (Boukal, 2013)

V souvislosti s dary se často diskutuje nad přípustností protiplnění NO směrem k dárci. Nejčastěji jde o zveřejnění jména, případně dalších informací o dárci na webových stránkách obdarovaného, v jeho tiskových materiálech apod. Zde je třeba mít na zřeteli onu výše zmiňovanou bezplatnost daru. Pokud by za poskytnutí daru byla sjednána významnější protihodnota, jedná se nikoli o dar, nýbrž o tzv. sponzoring, jehož právní i daňový režim je zcela jiný. (Vít, 2015)

Sponzoring je podpora NNO ze strany podnikatelských subjektů, kdy podporovatel očekává určitou protihodnotu. Touto protihodnotou je zejména zviditelnění sponzora, který sponzoring zahrnuje do své marketingové strategie. O sponzoringu bývá uzavírána sponzorská smlouva. Sponzoring se uplatňuje zejména v oblasti sportu. Fundraiser NNO musí vést neustále

pozitivní komunikaci se všemi sponzory a správně chápat priority sponzorujícího podniku. (Boukal, 2013)

Mezi adresné formy individuálního dárcovství patří závěť a mecenášství. Mezi neadresné formy řadíme veřejné sbírky, benefiční akce, dražbu, tombolu, prodej předmětů aj....)

2.9.3 Spolupráce s podniky

Spolupráce s podniky s cílem zajistit pro NNO zdroje potřebné pro realizaci jejich poslání je velmi důležitá. Ve světě, zejména anglosaském, má vedle individuálních dárců a nadační podpory zásadní význam. Tento význam je oboustranný. Z hlediska NNO jsou podniky jejich potencionálním subjektem podpory, z hlediska podniku lze zdůraznit marketingový význam, přestože podpora NNO by neměla být čistě účelová s absencí pozitivních, altruistických motivů. (Boukal, 2013, s. 109)

Podniky nabízejí různé varianty spolupráce. Jsou to podniky nabízející **finanční** podporu (jednorázové dary a sponzorské příspěvky, trvalá podpora prostřednictvím fondu apod.) podniky nabízející **služby** (poskytnutí prostor, dopravy, ubytování či zapůjčení „zaměstnanců“ aj.), podniky nabízející **věcnou podporu** (technické přístroje, dopravní prostředky, nábytek apod.) a podniky nabízející **podporu při PR** NNO (distribuce pozvánek, plakátů, reklama v novinách, rádiu, televizi).

Spolupráce s firemními dárci je velmi komplikovaná. Důležitým východiskem je pochopení podnikových cílů a na jejich základě rozvíjený osobní přístup vedení NNO vůči podnikovým manažerům. Fundraiser si sjednává schůzky s manažery podniků, kde představí NNO a nabídne spolupráci.

2.9.4 Nadace a samofinancování

Nadace jsou důležitými cíli fundraisingových aktivit NNO. Jde totiž o soukromoprávní subjekty zakládané za účelem finanční podpory projektů NNO odpovídajících jejich poslání. Nadace nemohou být považovány za dárcce ani sponzory, jejich pozice je jiná. Nadace především naplňují účel, kvůli kterému byly založeny. České nadace jsou buď operativní nebo podporující. Operativní nadace jsou založeny k financování typově konkrétních obecně prospěšných subjektů, k nimž patří zejména domy pro seniory, nemocnice, vědecké ústavy, knihovny, muzea atd. Taková operativní nadace vyhláší svůj konkrétní účel a partneři se hlásí k případné spolupráci následně už během fungování této nadace.

Podporující nadace se od operativních odlišují tím, že jsou přímo zakládány za účelem podpory jiných NNO při realizaci jejich poslání bez ohledu na jejich typ. Podporovanými

subjekty mohou být soukromoprávní osoby (NNO), jednotlivci i veřejnoprávní osoby (např. veřejné vysoké školy). (Boukal,2013)

Výchozím předpokladem úspěšného fundraisingu ve vztahu k nadacím je jednoznačná formulace poslání. Fundraiser využívá nadační databáze k vytipování subjektů pro oslovení.

Samofinancováním rozumíme především příjmy z vlastních aktivit NO. Do této kategorie můžeme zařadit prodej vlastních výrobků a služeb (např. z chráněných dílen či podobných programů), příjmy z vybíraných členských příspěvků a další příjmy, jako jsou příjmy z pronájmů dlouhodobého hmotného majetku, nehmotného majetku aj.

3 CHARAKTERISITKA A ANALÝZA HOSPODAŘENÍ VYBRANÝCH SPORTOVNÍCH KLUBŮ V LETECH 2013 – 2017

K analýze hospodaření byly vybrány čtyři kuželkářské kluby, které již mají svoji historii, ve které dosáhly či nadále dosahují výrazné sportovní úspěchy.

Protože se jedná o kluby kuželkářské, bude v první části podkapitoly přiblížen kuželkářský sport, jeho charakteristika, historie, pravidla a organizační struktura.

V následujících podkapitolách pak budou popsány jednotlivé vybrané kluby a bude zanalyzováno jejich hospodaření v časové řadě let 2013 – 2017. V rámci charakteristiky klubů bude stručně popsána jejich historie, současnost, organizační struktura a stav a vývoj členské základny. K analýze hospodaření bude využito vyjádření pomocí tabulek a grafů s popisem průběhu hospodaření ve sledovaných letech.

3.1 Financování sportu v ČR

Při financování sportu se uplatňuje nejčastěji vícezdrojové financování. Zdroje pro financování sportu lze obecně rozdělit na centrální (financování státem) a lokální. Platí zásada, že je správné, aby maximum zdrojů pro financování bylo soustředěno na místa jejich potencionální spotřeby, tj. do rozpočtů municipalit, případně do rozpočtů regionálních či krajských orgánů. (Pilný, 2008)

Státní dotace ze SR na financování sportu plynou do veřejných rozpočtů jednak jako investiční a jednak jako neinvestiční dotace. Neinvestiční výdaje poskytované z rozpočtu MŠMT jsou seskupeny zpravidla do tzv. programů. Investiční dotace se poskytují pro občanská sdružení, na státní sportovní reprezentaci, sportovním svazům aj. (Pilný, 2008)

Prostředky z místních zdrojů jsou rozpočty krajských úřadů (v podstatě finanční prostředky z odboru školství – dotace plynoucí z rozpočtu MŠMT), rozpočty měst a obcí (závislé na konkrétních finančních možnostech příslušného města či obce a na rozhodnutí jejich představitelů) a ostatní zdroje (příspěvky podniků a organizací, sponzorství, dary). (Pilný, 2008)

Provázaností sportu s ekonomikou se zabývala publikace ČSÚ s názvem „Statistika sportu: Základní ukazatele“. Ta uvádí hned v úvodu, že statistika sportu nemá v České republice příliš širokou působnost. Kromě vybraných údajů o medailových umístěních, veřejném financování sportu z MŠMT a členské základně sportovních svazů, nejsou systematicky zveřejňovány základní ukazatele o sportu v ČR. Ucelenější studie vznikaly pouze

ve spolupráci se soukromými společnostmi (např. KPMG) či v současnosti z popudu nestátních neziskových organizací (Transparency International).

3.1.1 Koncepce financování sportu v ČR

Právě již zmiňovaná soukromá společnost KPMG vypracovala analyticko – koncepční studii nazvanou „Koncepce financování sportu v České republice“ z dubna 2012. V ní došla k závěru, že je nevyvážená struktura sportovních svazů, především z pohledu objemu řešené sportovní činnosti a důsledkem jsou zvýšené nároky na administrativu a štěpení podpory z veřejných zdrojů. Chybí centrální registry sportovních klubů a sportovců a v návaznosti na to chybí registr poskytnuté podpory z veřejných rozpočtů. Většina klubů má problémy s provozním financováním. Velkým přínosem je práce dobrovolníků a vysoká míra jejich zapojení. Obce nejsou motivovány ke koncepčnímu rozvoji sportu v obci. Přesto právě obce a města představují hlavní zdroj financování sportu v rámci veřejného sektoru. Dalším zjištěním byl trend klesajícího objemu finančních prostředků plynoucí do sportu a také růst tlaku na vyšší spolufinancování ze strany domácností / sportovců. Tento vzestupný trend omezuje sociálně slabší ve sportovních aktivitách. Co se týče sportovní infrastruktury, neexistuje celostátní dlouhodobá koncepce v jejím rozvoji. Celých 91 % všech klasifikovaných sportovních zařízení bylo vybudováno před více než 20 lety. Z toho dokonce 43 % bylo vybudováno do roku 1960, dalších 48 % pak mezi roky 1961 – 1990. V posledních 20 letech bylo vybudováno pouze 9 % nové sportovní infrastruktury. Z pohledu vlastnictví sportovní infrastruktury studie konstatuje, že v ČR existuje roztržštěná či nevyjasněná vlastnická struktura (obce, sportovní kluby, svazy, školy, soukromníci). Investice do této oblasti jsou významně omezené, a to jak u centrální, tak i z regionální úrovně. Neexistuje úplná pasportizace (přehled objektů a areálů), která by určila reálný počet objektů a jejich technický stav. V porovnání s většinou zemí EU 27 byl konstatován nízký objem financí na sport.

Na příkladu roku 2011 byla vyčíslena podpora sportu ze státního a veřejného sektoru. Pro přehlednost je uvedena v tabulce č. 3.1

Tabulka 3.1 – Výše podpory sportu ze státního a veřejného sektoru

státní sektor ve výši	20,4 %	2.985 mil. Kč
z veřejného sektoru – obcí	68 %	9.977 mil. Kč
z veřejného sektoru – krajů	11,6 %	1.704 mil. Kč
celkem	100 %	14.666 mil. Kč

Zdroj: KPMG - „Koncepce financování sportu v České republice“

Údaje z tabulky potvrzují, že na podpoře sportu se největší mírou, a to ze 68 % podílí obce. Na druhém místě v podpoře sportu je státní sektor (20,4 %) a kraje se podílí nejmenším podílem, který činí 11,6 %.

3.1.2 Analýza financování sportu v ČR

Oblastí financování sportu se zabývala i studie MŠMT nazvaná „Analýza financování sportu v České republice“. Autorský tým byl sestaven tak, aby byli zastoupeni představitelé hlavních sportovních sfér – státní správa, akademická sféra, vrcholový sport, sport výkonnostní a sport pro děti a mládež.

Cílem studie bylo stanovit, jaký je společenský přínos sportu, jakou má roli ve společnosti, jaký objem veřejných prostředků se ročně vynaloží na podporu sportu a jak se tato podpora mění v čase a srovnání výdajů na sport v kontextu EU.

Hned na začátku studie bylo konstatováno, že ekonomická data ze sportovní oblasti jsou obtížně dostupná a často ani neexistují ve srovnatelně definovaných ukazatelích, neboť sport není samostatným statisticky sledovaným oborem. V průběhu dvaceti let, které studie popisuje, došlo k řadě zásadních změn. Změna politického systému, vznik nového státu, změna odvodů loterijních společností, změna vlastníků sportovních zařízení a další. Vývoj výdajů na sport ukazuje graf 3.1.

Graf 3.1 - Vývoj výdajů na sport (mld. Kč)



Zdroj: Studie MŠMT „Analýza financování sportu v České republice“

Z výsledků studie je patrné, a graf 3.1 to potvrzuje, že v období před rokem 1990 byl sport preferovaným odvětvím. Po roce 1989 pak následoval prudký pokles financí směřujících do sportu. Dna dosáhl v letech 1997 – 1998, kdy výdaje na sport činily méně než polovinu

procentuálních výdajů ze státního rozpočtu ve srovnání s rokem 1989. Poté začalo docházet k navyšování zdrojů až do roku 2001 a následuje trvalý pokles. Ten byl způsoben rychlým ekonomickým růstem, který nebyl adekvátně promítnut ve výdajích na sport a umocněn rozhodnutím sportovního prostředí o financování víceúčelové arény v Praze.

Autorský tým současně provedl porovnání států EU podle veřejných výdajů na sport na jednoho obyvatele. V tomto srovnání skončila ČR v rámci EU s třetími nejnižšími veřejnými výdaji. V závěru studie se uvádí, že nejen autorský tým, ale i Evropská komise si je vědoma deficitu objektivních a jednotných dat pro analýzu a hodnocení ekonomické funkce sportu. (MŠMT, online, 24)

3.2 Kuželkářský sport

Kuželkářský sport je v české republice poměrně rozšířeným sportem s bohatou historií. Často je zaměňován s bowlingem. Pro většinu lidí jsou si velice podobné ne-li stejné. Sporty se ale významně liší, a to už od svých prvopočátků. Hra v kuželky má dlouholetou tradici a její historie sahá hluboko do minulosti. Tento sport či záliba patří vůbec mezi nejstarší, zatímco bowling se vyvinul právě ze hry v kuželky až v polovině 19. století.

Kuželky se hrají s koulí o průměru 16 cm o hmotnosti 2,880 kg. Koule je umělohmotná a nemá, na rozdíl od bowlingové koule, díry pro prsty. Dráha se skládá z rozběžiště s náhozovou deskou, na které navazuje vlastní dráha. Na jejím konci je rozestavěno 9 kuželek. Původně měly soutěžní dráhy asfaltový povrch, později byl používán materiál zvaný sadurit a nyní se využívají výhradně segmentové dráhy, které jsou požadovány pro hraní nejvyšších soutěží.

Každý sport se, samozřejmě, hodnotí hlavně podle sportovních úspěchů a kuželkáři jich získali opravdu hodně. Mistrů a mistryň světa měla Československá republika a Česká republika v letech 1962 – 2018 celkem 46. Tyto tituly získali kuželkáři v různých disciplínách a kategoriích. Podrobný výčet mistrovských titulů je uveden v příloze č. 4.

Kuželkářský sport je specifický tím, že je možné jej provozovat, na rozdíl od jiných sportů, do poměrně vysokého věku. Neznamená to však, že by nebyl náročný na fyzickou přípravu. Rovněž psychická pohoda a vyrovnanost je v tomto sportu nedílnou součástí dobrého výkonu.

3.2.1 Historie kuželkářského sportu

Určit vznik hry „v kuželky“ znamená přímo vědecké bádání začínající až někde v babylonské říši, tzn. cca 4500 let před n. l. První zmínku o hře v kuželky uvádí ve 12. století před n. l.

básník Homér, tvůrce slavných eposů Illias a Odysea. Zpočátku se házelo vhodnými kameny i vzduchem na vzdálený cíl. V našich podmínkách se o kuželných zmiňují v beletrii K. J. Beneš, K. V. Rais, Karolina Světlá a další. Tehdejší požadavky na účastníky nebyly téměř žádné, a to ani pokud jde o fyzickou zdatnost – házelo se maximálně 3–5× v jednom sledu. Dráhy bývaly 10–20 metrů dlouhé, jeden až jeden a půl metrů široké. Už tehdy se dbalo na to, aby byly vodorovné. Postupem času se utvářely disciplíny, ve kterých bylo možné soutěžit, a tak vzniklo „koulení o ceny“, což vlastně znamenalo zrod soutěží.

První sportovní organizace na evropském kontinentu vznikla již v roce 1885 v Drážďanech, v roce 1926 byla ve Stockholmu založena mezinárodní kuželnářská organizace International Bowling Association (IBA), českou zemi v ní zastupoval od roku 1931 německý svaz. K utvoření české kuželnářské organizace došlo v roce 1937, kdy vznikla Asociace československého sportu kuželnářského (dále jen „ASČK“). V tomto roce registrovala ASČK 620 členů z 31 klubů a kroužků. Druhá světová válka však znamenala konec činnosti ASČK a utvořen byl Svaz českých kuželnářů a Svaz kuželnářů na Slovensku jako protiváha německého kuželnářského svazu. V říjnu 1946 byla ustavena nová vrcholná organizace, Československá asociace kuželnářského sportu. Od roku 1952 se měnil několikrát název, od roku 1990 až do zániku čs. státu byl vrcholnou organizací Československý kuželnářský svaz. V Čechách byl nejvyšším orgánem Český kuželnářský svaz (dále jen „ČKS“), na území Moravy působil Moravskoslezský kuželnářský svaz (dále jen „MSKS“). Po vzniku samostatné České republiky byl v roce 1993 ustaven Českomoravský kuželnářský svaz a v následujícím roce ukončily svoji činnost ČKS a MSKS.

V roce 2001, kdy se začal i na poli sportovním prosazovat bowling, došlo k reorganizaci a vrcholným orgánem se stala Česká kuželnářská a bowlingová federace (dále jen „ČKBF“). Kuželnářské dění řídí Česká kuželnářská asociace (dále jen „ČKA“) a o bowling pečuje Česká bowlingová asociace (dále jen „ČBA“). (Kuželky, online, 17)

3.2.2 Pravidla kuželnářského sportu

Veškeré mistrovské soutěže kuželnářského sportu se hrají podle „Pravidel kuželnářského sportu“ vydanými výkonným výborem ČKA (dále jen „VV ČKA“). Soutěžní ročník je rozdělen, jako je tomu i u jiných sportů, na podzimní a jarní část. Podzimní část soutěžního ročníku trvá od září do prosince, jarní část pak od ledna do června. V ČR se vypisují soutěže pro jednotlivce, tandemy, dvojice či družstva. Soutěže jsou jednorázové (mistrovství ČR, mistrovství kraje, mistrovství okresu, mistrovství oddílu) či dlouhodobé (nadmárodní soutěž, kuželnářská liga, divize...). Dlouhodobé soutěže jsou zpravidla vypisovány pro šestičlenná

družstva. Dorostenecké týmy hrají v družstvech tříčlenných. Vedle toho existují i jednorázové turnaje jak pro družstva – zpravidla čtyřčlenná, tak i pro jednotlivce či dvojice. Každý hráč musí mít platný registrační průkaz. Bez něj není možné startovat ve vyšších soutěžích. Podle něj je příslušný k určitému kuželkářskému klubu. Je však možné i hostování či uzavření smlouvy o startu v zahraničí. Je to sport současně kolektivní, protože většina soutěží se hraje za družstvo a současně individuální, protože každý hráč odehraje určitý počet hodů proti svému soupeři, za které je bodově ohodnocen a které se započítají do výsledku celého družstva.

Věkové kategorie jsou: mladší žáci/žákyně (10 - 12 let), starší žáci/žákyně (13 - 14 let), dorostenci/dorostenky (15 - 18 let), junioři/juniorky (19 - 23 let), muži/ženy (24 - 59 let) a senioři a seniorky (60 a více let).

V kuželkářském sportu se používají tyto disciplíny: Plné, dorážka a sdružené. Do plných se hraje tak, že hráč každým hodem hází do plného stavu devíti kuželek. Při dorážce hráč po prvním hodu do plných doráží dalšími hody ty kuželky, které zůstaly stát. Po jejich doražení se celý způsob opakuje. Sdružené znamená, že hráč hází polovinu hodů do plných a polovinu v dorážkové disciplíně. Sdružená disciplína je označována zkratkou „hs“, neboli „hody sdružené“ (hs). V první lize žen i mužů se například hraje disciplína 120 hs což znamená, že každý hráč družstva, které má v první lize 6 členů, odehraje na čtyřech drahách po 30 hs. Hodně rozšířené jsou rovněž disciplíny 60 hs a 100 hs.

Při všech soutěžích je hrací doba pro daný počet hodů stanovena v pravidlech. Hráči se počítají jen ty hody, které absolvoval v časovém limitu. Každé utkání řídí rozhodčí. Ten dohlíží na sportovní chování hráčů během utkání, řídí utkání, uděluje žluté, případně červené karty (za přešlapy, nesportovní chování....). Při udělení červené karty se hod nezapočítává do celkového výkonu. Rozhodčí rovněž může hráče v odůvodněném případě vyloučit ze startu. (Kuželky, online, 16)

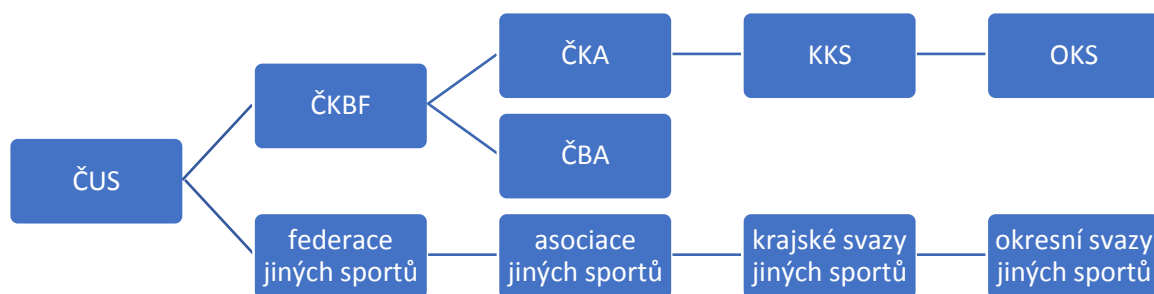
3.3 Organizační struktura kuželkářského sportu

Sportovní činnost je v ČR organizována v rámci činnosti státních zařízení (školy, speciální sportovní zařízení patřící do správy MŠMT), sportovních klubů podporovaných z celospolečenských zdrojů, soukromých zařízení a sportovních klubů specializovaných na určitý sport, aj. (Pilný, 2008)

Kuželkářský sport je provozován v kuželkářských klubech, které se sdružují pod okresními a krajskými svazy své asociace s názvem Česká kuželkářská asociace (dále jen „ČKA“).

Ta je pobočným spolkiem České kuželnářské a bowlingové federace (dále jen „ČKBF“). Tuto federaci a dalších 73 sportovních svazů pak zastřešuje Česká unie sportu (dále jen „ČUS“).

Obr. 3.1 Organizační struktura kuželnářského sportu



Zdroj: webové stránky dotčených organizací, vlastní zpracování

Toto uspořádání platí pro kuželnářské kluby, které jsou členy ČKA a jejich zastřešující organizací je Česká unie sportu. Z celkového počtu 291 klubů je pod ČUS sdruženo 247 klubů, tedy většina všech klubů v ČR. Pod Českou obcí sokolskou (dále jen „ČOS“) je sdruženo 24 klubů, pod Orlem 3 kluby a pod jinými organizacemi 17 klubů. Pro úplnost je třeba doplnit, že i oddíly sdružené pod ČOS či Orlem mohou být členy ČKA a účastnit se tudíž soutěží pořádaných ČKA.

V tabulce č. 3.2 jsou uvedeny všechny kategorie soutěží, které se aktuálně pod záštitou ČKA hrají. Ke každé kategorii je uveden počet družstev, které se příslušné soutěže účastní a tento počet je dále přepočítán na počty hráčů.

Tabulka 3.2 - Statistika soutěží, družstev a hráčů sdružených pod ČKA

Kategorie	Muži		Ženy		Dorost		Smíšená družstva	
Soutěž	Družstva	hráči	Družstva	hráči	Družstva	hráči	Družstva	hráči
Interliga	6	36	0	0	0	0	0	0
I. Liga	12	72	12	72	27	108	0	0
II. Liga	24	144	22	132	0	0	0	0
III. Liga	48	288	0	0	0	0	0	0
Divize	77	462	0	0	0	0	0	0
Přebory	0	0	0	0	15	45	156	806
celkem	167	1002	34	204	42	153	156	806

Zdroj: ČKA, vlastní zpracování

Zpravidla za družstvo nastupují 6-členná družstva, u nižších soutěží výjimečně 4-členná a u dorostu 3-4 členná. Údaje nekorespondují s počty klubů sdružených pod ČUS a to z toho důvodu, že v každém klubu je větší počet družstev, která podle kategorie (muži, ženy, dorost) a podle výkonnosti (Interliga, I. liga.....) hrají různé typy soutěží. Například v kuželkářském klubu Zábřeh je aktuálně 70 členů, kteří hrají v 5 družstvech a tato družstva hrají v následujících soutěžích: I. liga mužů, I. liga žen, III. liga mužů, Olomoucký krajský přebor a I. liga dorostu. Z tabulky je patrné, že kuželkářskému sportu se věnuje přes 2000 registrovaných hráčů. Není zde uveden počet neregistrovaných hráčů, jejichž počty už z toho titulu, že nejsou nikde registrovaní, nejsou dostupné. Ze znalosti kuželkářského prostředí lze ovšem říci, že jich je stejný počet, jako hráčů registrovaných.

3.3.1 Česká unie sportu

Česká unie sportu, z.s. (dále jen „ČUS“) je největší střešní a servisní sportovní organizace v ČR. Vznikla v roce 2013 formou transformace a změny názvu z Českého svazu tělesné výchovy (dále jen „ČSTV“).

Česká unie sportu sdružuje národní sportovní svazy, tělovýchovné jednoty a sportovní kluby, které jsou právně, majetkově a organizačně samostatné a nezávislé právnické osoby, mezi jejíž hlavní činnost patří provozování a organizování sportovní činnosti a dalších sportovních aktivit jak pro vlastní členy, tak i pro neorganizovanou veřejnost.

V roce 2017 ČUS sdružovala 74 národních sportovních svazů a 7270 sportovních klubů a tělovýchovných jednot, ve kterých bylo sdruženo 1.127.484 členů.

Svým pojetím činnosti a organizační strukturou odpovídá ČUS evropskému standardu nevládních spolkových tělovýchovných a sportovních organizací. ČUS je členem Českého olympijského výboru a členem Evropského sdružení nevládních sportovních organizací. Nejvyšším orgánem ČUS je valná hromada, která se zpravidla schází jedenkrát ročně. V období mezi valnými hromadami zajišťuje plnění úkolů ČUS a rozhodnutí valné hromady Výkonný výbor ČUS (dále jen „VV ČUS“). Hlavní zaměření činnosti VV ČUS vychází z obhajování zájmů sdružených subjektů a prosazování jejich potřeb jak vně ČUS (z hlediska obecného vývoje sportovního prostředí, spolupráce se zákonodárnými orgány, vládou, státními institucemi, obcemi), tak uvnitř. K tomu slouží VV ČUS aparát ČUS, který čítá asi dvě desítky zaměstnanců zajišťujících ekonomické, právní a administrativní služby, a poradenství v dalších oblastech.

V návaznosti na krajské uspořádání ČR vznikly v červnu 2001 na ustavujících valných hromadách krajské organizace ČUS, které jsou pobočnými spolky ČUS. Jejich úkolem je především vytváření podmínek pro rozvoj sportu v příslušném kraji. (ČUS, online, 29)

3.3.2 Česká kuželkářská a bowlingová federace

Národním sportovním svazem, zaštiťujícím kuželkářský sport je Česká kuželkářská a bowlingová federace (dále jen „ČKBF”).

Národní sportovní svaz je zapsaný spolek a od běžného sportovního spolku se liší především celostátní působností, obsahem činnosti a členstvím v evropských a světových federacích. Jednou ze základních podmínek národních sportovních svazů je podepsání Antidopingové charty.

Členy ČKBF jsou jednak fyzické osoby a dále kuželkářské a bowlingové oddíly a kluby, jejichž účelem a hlavní činností je provozování a podpora kuželkářského a bowlingového sportu. Jsou ustaveny jako samostatné právnické osoby. ČKBF je uznávaným představitelem kuželkářského a bowlingového sportu na území České republiky a toto sportovní odvětví zastupuje i na mezinárodní úrovni.

Základním účelem a hlavní činností ČKBF je zejména: vytvářet optimální podmínky k provozování sportovní a obdobné činnosti, která se realizuje v jeho členských subjektech, případně i mimo tyto subjekty; zabezpečovat rozvoj kuželek a bowlingu vytvářením podmínek pro jejich provozování a zabezpečovat péči o členskou základnu; reprezentovat kuželky a bowling na území ČR; zajišťovat státní sportovní reprezentaci; z pověření mezinárodní organizace zabezpečovat pořádní sportovních soutěží světové a evropské úrovně; podílet se na vytváření potřebných ekonomických, finančních a materiálních podmínek, které směřují k podpoře sportovních a tělovýchovných aktivit v členských subjektech; prosazovat a chránit zájmy a práva členských subjektů vůči státním, politickým a jiným orgánům a dalším organizacím ve věcech, kdy se jedná o otázky přesahující působnost jednoho členského subjektu; zajišťovat v oblasti kuželek a bowlingu vzdělávání a školení; vyhlášovat a spoluorganizovat programy rozvoje kuželek a bowlingu; prostřednictvím těchto programů napomáhat zapojování zejména mládeže do sportovní činnosti a smysluplného trávení volného času a touto veřejně prospěšnou činností přispívat k rozvoji veřejného blaha; podporovat rekreační formy kuželek a bowlingu a spravovat vlastní majetek.

Orgány ČKBF jsou: Valná hromada, jako orgán nejvyšší, Prezidium jako orgán výkonný, Prezident jako orgán statutární a Revizor jako orgán kontrolní.

ČKBF hospodaří na základě schváleného rozpočtu. Majetek ČKBF tvoří hmotný majetek, pohledávky a jiná majetková práva. Zdrojem majetku ČKBF jsou: členské příspěvky, příspěvky a dotace od zastřešujících či mezinárodních organizací, dotace a příspěvky ze státního rozpočtu nebo jiných veřejných rozpočtů, granty apod., příjmy případně dosahované v souvislosti s vlastní činností ČKBF, zejména v souvislosti s organizováním

sportovní a tělovýchovné činnosti, dary, příjmy z reklam a sponzorské činnosti, příjmy z případné vedlejší hospodářské činnosti provozované k podpoře činnosti hlavní a jiné příjmy. (ČKA, online, 33)

3.3.3 Česká kuželkářská asociace

ČKBF řídí kuželkářský sport a bowlingový sport na území celé České republiky prostřednictvím svých organizačních jednotek, kterými jsou: Česká kuželkářská asociace a Česká bowlingová asociace. Tyto organizační jednotky byly zřízeny jako pobočné spolky s právní subjektivitou s celostátní působností.

Ve své činnosti se řídí Stanovami ČKBF a Statutem ČKA. ČKA řídí kuželkářský sport na území celé České republiky. Cílem činnosti ČKA je rozvíjet, propagovat a vytvářet podmínky pro kuželkářský sport v České republice a zajišťovat reprezentaci České republiky ve světě. Členem ČKA jsou všechny kuželkářské kluby/oddíly, které jsou členy ČKBF a též všechny fyzické osoby registrované dle Stanov ČKBF a Registračního řádu ČKBF ve sportovním odvětví kuželky.

Orgány ČKA jsou zejména: Valná hromada ČKA (dále jen „VH ČKA“) jako orgán nejvyšší; Prezident ČKA jako orgán statutární; Výkonný výbor ČKA (dále jen „VV ČKA“) jako orgán výkonný; Výkonná rada ČKA; Disciplinární komise ČKA; Další orgány zřizované rozhodnutím výše uvedených orgánů (zejména odborné komise ČKA).

ČKA hospodaří na základě schváleného rozpočtu a není-li rozpočet schválen, hospodaří v souladu se základními zásadami hospodaření schválenými VH ČKA.

Majetek ČKA tvoří hmotný majetek, pohledávky a jiná majetková práva. Zdrojem majetku ČKA jsou: členské příspěvky; podíl na dotaci a grantech ze státního rozpočtu a ostatních veřejných rozpočtů; členské příspěvky od fyzických a právnických osob; příjmy případně dosahované v souvislosti s vlastní činností ČKA, zejména v souvislosti s organizováním sportovní a tělovýchovné činnosti; dary; příjmy z reklam a sponzorské činnosti a jiné příjmy. Z vlastních zdrojů může ČKA poskytnout klubům příspěvek na činnost. (Kuželky, online, 16)

3.3.4 Krajské kuželkářské svazy

V návaznosti na krajské uspořádání České republiky a v závislosti na potřebě řízení krajských (oblastních) sportovních soutěží, je plněn účel ČKA prostřednictvím krajských (oblastních) kuželkářských svazů (dále jen „KKS“). KKS je pobočným spolkem ČKBF s právní subjektivitou.

3.3.5 Sportovní kluby a tělovýchovné jednoty

Sportovní kluby a tělovýchovné jednoty jsou základními organizačními články České unie sportu. Právní formou jsou SK a TJ spolky s vlastní právní subjektivitou, vedené z drtivé většiny dobrovolníky, se zákonnými povinnostmi a plnou zodpovědností za svoji činnost, praktikující vlastní sport. Provozují sportovní činnost zejména v místech svého sídla. SK a TJ se stávají členy ČUS prostřednictvím okresních sdružení ČUS. Členové SK a TJ, fyzické osoby, se stávají členy ČUS jejich prostřednictvím. (Kuželky, online, 16)

3.4 Historie kuželekářských klubů

Každý z vybraných klubů má již svoji historii. Některý delší a slavnější než jiný, ale všechny vybrané kluby existují již minimálně 20 let, ty s delší tradicí dokonce 70 let.

3.4.1 Kuželekářský klub PSJ Jihlava

Počátky tohoto klubu se datují rokem 1996, kdy se po rozsáhlé rekonstrukci otevřel jihlavský krytý bazén, do něhož byla v rámci této rekonstrukce vestavěna nová čtyřdráhová kuželna. Fotografie dokumentující toto období je v příloze č. 5.

V té době se zde začala hrát amatérská liga a členská základna klubu sestávala částečně z bývalých hráčů jihlavského Startu a z nových členů. Začala se formovat první 3 družstva.

Do 3 let se počet družstev zvýšil na 7. V roce 2000 rovněž začal klub pořádat velice úspěšnou „Letní kuželekářskou školu“ pro žáky a žákyně z celé ČR. V roce 2010 došlo k náročnějším opravám – byly položeny nové segmentové dráhy. (KK PSJ Jihlava, online, 20)

3.4.2 Kuželekářský klub Slovan Rosice

Počátky kuželekářského sportu v Rosicích sahají do 60. let minulého století. Původně se kuželky v Rosicích hrály na dvoudráze s asfaltovým povrchem a podobně jako v Zábřehu nebyly v této době ještě opatřeny automatickými stavěči, nýbrž se stavělo ručně. Kuželna neměla žádné vlastní zázemí. K vytápění byla tedy používána veliká kamna, která vytápěla hlediště i dráhy. Šatny byly společné i pro divadelní hosty v kulturním domě stejně jako sociální zařízení.

K první modernizaci patřila výměna zásobníku koulí. Následovalo nalití saduritu a zhotovení automatických stavěčů. Historické foto dokumentující toto období je v příloze č. 6. To vše dělali, jak bylo v té době zvykem, členové oddílu. S novou automatikou ubylo práce, a to hlavně se stavěním kuželek, což vedlo k růstu členské základny.

Po roce 1989, kdy začalo docházet k docela zásadním změnám v ekonomice země, začalo nové vedení kulturního domu požadovat po kuželkářích placení pronájmu z kuželny, kterou si sami vybudovali. Oddíl tyto prostředky neměl, na činnost nedostával žádné prostředky a na veškeré výdaje se členové skládali z vlastních prostředků.

Úsilí o předání budovy kuželny do vlastnictví oddílu bylo marné. Kuželkáři chtěli přestavět hernu na čtyřdráhu a vybudovat vlastní sociální zařízení včetně šaten a zavedení plynového vytápění. Jelikož budova patřila ke KD, nebylo možno zajistit samostatnou dotaci na tento záměr. Došlo tedy na variantu vystavění kuželny nové. Byl odkoupen pozemek (toho času za 5,-- Kč za metr čtvereční) za peníze z oddílových příspěvků. Z důvodu nedostatku finančních prostředků byla podána žádost o státní dotaci na Ministerstvo financí. Žádosti bylo vyhověno a v roce 2003 započala stavba. Bylo využito sponzorství místních podniků i přímé účasti členů oddílu, kde to jen bylo možné (dřevěné konstrukce drah, venkovní úpravy apod.). Nová kuželna byla dostavěna a uvedena do provozu v prosinci roku 2004. Fotografie dokumentující tuto dobu je v příloze č. 6. (Kuželky Rosice, online, 19)

3.4.3 Kuželkářský klub Šumperk

Pokud chceme zachytit počátky kuželkářského sportu ve městě Šumperku, musíme se vrátit do 30. let minulého století. V té době zde působil německý kuželkářský klub LYRA. Bližší informace o jeho aktivitách však nejsou dochovány. Prvním českým kuželkářským oddílem byl KK Praděd, který byl založen v roce 1947. Jak uvádí první šumperská kronika, v té době se hrálo na jednodráhách nerovného povrchu a ani koule nebyly shodně velké. Hrálo se „spíše pro zábavu“ a jedinou soutěží v té době byla soutěž na 50 hodů řízená Sokolskou župou v Olomouci. Na jaře roku 1955 přišla první myšlenka na novou kuželnu. Díky dotaci ve výši 50.000,-- Kč se na podzim roku 1955 začalo stavět. Stavbu provázela řada problémů, jako byl nedostatek lidí, chybějící odborné vedení, potíže s materiálem a financemi. Elán, obětavost a vytrvalost několika členů však vedla k úspěšnému dokončení stavby, a tak byla kuželna v srpnu 1957 otevřena. Fotografie, dokumentující tuto dobu je v příloze č. 7. Byla to dvoudráha s asfaltovým povrchem. V této době má šumperský oddíl název Lokomotiva Šumperk a začíná hrát s prvními třemi družstvy krajské přebory. K rozšíření členské základny vyhlásil oddíl turnaj družstev nováčků mezi podniky, který měl velký úspěch. V soutěžní sezóně 1959/1960 už vstupuje do soutěží s 9 družstvy. Od roku 1969, kdy došlo ke sloučení oddílů Lokomotiva a Pramet vystupuje oddíl kuželek pod názvem Lokomotiva Pramet Šumperk. V 70. letech je kuželna vybavena automatickými stavěči kuželek. Historie této první dvoudráhy končí 24. června 1980, kdy dochází k rozsáhlé rekonstrukci a přebudování na čtyřdráhu. Účastní se všichni hráči. Nová čtyřdráhová kuželna se saduritovým povrchem a automatickými stavěči kuželek je dokončena v únoru 1981. V příloze č. 7 je fotografie

z tohoto období a v této podobě kuželna funguje doposud. V 90. letech minulého století po dohodě města, Sokola a Tělovýchovné jednoty dochází k převodu majetku. Tyršův stadion, na kterém je kuželna postavena, se stává majetkem města.

V současné době klub usiluje o získání prostředků pro potřebnou rekonstrukci kuželny. Kromě nevyhovujícího zázemí má stále lité saduritové dráhy, které do budoucna neumožňují hráčům klubu hrát vyšší soutěže ČKA. Od soutěžní sezóny 2018/2019 jsou v I. lize povinné segmentové dráhy.

3.4.4 Kuželkářský klub Zábřeh

Kuželkářský klub Zábřeh (dále jen „KK Zábřeh“) má dlouhou historii. Její počátky sahají do roku 1956, kdy oddíl kuželek v Zábřehu již existoval, jmenoval se „Jiskra Zábřeh“ ale neměl vlastní kuželnu a dráhy si pronajímal v nedaleké Mohelnici. V roce 1957 byla proto zahájena stavba vlastní kuželny za pomoci dobrovolníků, členů oddílu, kterých bylo v té době 14. V roce 1959 byla stavba dokončena. Byla to dvoudráhová kuželna s asfaltovým povrchem. V té době byla ještě bez automatických stavěčů. Ty byly nainstalovány až v roce 1972. S růstem členské základny kuželna časem přestala dostáčet potřebám oddílu (v té době TJ ČSAO), a tak se v roce 1979 v rámci akce „Z“ začala stavět nová. A opět to bylo za pomoci vlastních hráčů, bývalých hráčů či dalších členů oddílu. Nová čtyřdráhová kuželna měla saduritový povrch, automatické stavěče a byla otevřena v roce 1981. Pro ilustraci je v příloze č. 8 fotografie z tohoto již historického období. Po dvaceti letech, v roce 2001, došlo k další modernizaci, byly nainstalovány nové segmentové dráhy, automatické stavěče FUNK Trend 2000, nové světelné panely, ovládací pulty i centrální počítač s tiskárnami. Fotografie, která dokumentuje tyto změny je v příloze č. 8. V roce 2009 pak byly za přispění kraje zmodernizovány i podavače koulí.

3.5 Současnost kuželkářských klubů

Do této podkapitoly byly zahrnuty údaje o členské základně jednotlivých klubů, jejich organizační struktura, formy členství a účel jejich činnosti. Vyjma údajů o členství, které jsou získány na vyžádání od krajských orgánů ČUS jsou ostatní data opřena o Stanovy jednotlivých klubů. Stanovy klubů jsou povinně zveřejňovány ve veřejném rejstříku na portálu www.justice.cz, kde je možné podrobné základní údaje o každém klubu získat i formou výpisu.

3.5.1 Kuželkářský klub PSJ Jihlava

Organizační struktura klubu je ve všech klubech velice podobná, KK PSJ Jihlava má však jednu odlišnost, a to že její statutární orgán je kolektivní a tvoří jej předseda a místopředseda. Nejvyšším orgánem je valná hromada a orgánem výkonným je výkonný výbor. Počet členů výkonného výboru musí být lichý a minimálně 3- členný. Práva a povinnosti výkonného výboru, stejně jako působnost valné hromady či práva, povinnosti a funkční období kolektivního statutárního orgánu řeší podrobně stanovy klubu.

Klub má právní formu Spolek (o spolku více v kapitole 2.6). Základním účelem spolku je provozování sportu, jeho organizování a vytváření materiálních a tréninkových podmínek pro tuto činnost. Klub může výlučně k podpoře své hlavní činnosti provozovat vedlejší hospodářskou činnost spočívající v podnikání nebo jiné výdělečné činnosti. (Justice, online, 28)

Členství v klubu může být různého druhu. S rozdílným členstvím jsou spojená rozdílná členská práva a povinnosti. Členství může být řádné a čestné. O udělení čestného členství rozhoduje valná hromada a čestným členem se může stát pouze fyzická osoba, která se záslužnou činností dlouhodobě a významně podílela na činnosti klubu nebo dosáhla výjimečného úspěchu v oblasti sportu. Členská práva a povinnosti, stejně jako zánik členství je řešen ve stanovách klubu.

3.5.2 Kuželkářský klub Slovan Rosice

Nejvyšším orgánem klubu je členská schůze. Statutárním orgánem je předseda a výkonný výbor je orgánem výkonným. Působnost členské schůze a práva a povinnosti výkonného výboru a funkční období předsedy řeší podrobně Stanovy klubu.

Klub má právní formu Spolek. Základním účelem spolku je provozování sportu, jeho organizování a vytváření materiálních a tréninkových podmínek pro tuto činnost. Klub může výlučně k podpoře své hlavní činnosti provozovat vedlejší hospodářskou činnost spočívající v podnikání nebo jiné výdělečné činnosti. (Justice, online, 28)

Členství v klubu KK Rosice nemá pouze dvě základní formy, ale má i formu přidruženého členství. Přidruženým členem se může stát fyzická nebo právnická osoba, která se z jakéhokoli důvodu nechce nebo nemůže stát řádným členem, ale má zájem podílet se na činnosti KK a přispívat k naplnění jeho účelu. O přijetí za přidruženého člena rozhoduje výkonný výbor na základě žádosti zájemce o přidružené členství. KK vede seznam svých členů a údaje o členech poskytuje v nezbytném rozsahu své střešní sportovní organizaci, které

je členem. Činí tak v rámci plnění svých povinností vůči této střešní organizaci. Členská práva, povinnosti členů případně zánik členství jsou řešeny ve Stanovách klubu.

3.5.3 Kuželkářský klub Šumperk

Organizační struktura klubu je podobná, jako v ostatních klubech. Nejvyšším orgánem je valná hromada a výkonným orgánem je výkonný výbor. Statutárním orgánem je předseda. Na rozdíl od předchozích klubů má však KK Šumperk i orgán kontrolní, kterým je kontrolní komise. Ta je tříčlenná a jejím členem nesmí být předseda, člen výkonného výboru nebo likvidátor. Funkční období má tato komise tříleté. Kontrolní komise kontroluje kromě hospodaření KK i nakládání s dotacemi či jinými účelovými prostředky poskytnutými ze státního rozpočtu či jiných veřejných rozpočtů.

Klub má právní formu Spolek. Základním účelem spolku je provozování sportu, jeho organizování a vytváření materiálních a tréninkových podmínek pro tuto činnost. Klub může výlučně k podpoře své hlavní činnosti provozovat vedlejší hospodářskou činnost spočívající v podnikání nebo jiné výdělečné činnosti. (Justice, online, 28)

Formy členství má KK Šumperk obdobné jako KK Slovan Rosice, tedy členství řádné, čestné a přidružené. Členská práva, povinnosti a případně zánik členství jsou řešeny ve Stanovách klubu.

Kuželna KK Šumperk patří v současné době mezi sledovanými kuželkářskými kluby k nejhůře technicky vybaveným s nevyhovujícím zázemím. Klub již několik let usiluje o zlepšení této situace, žádá o dotace, bez kterých tato situace není reálně řešitelná. MŠMT klubu dotaci přidělit nemůže, protože kuželna není ve vlastnictví klubu (viz podkapitola 3.5.5 nazvaná „Majetek a hospodaření“). V současné době je zde reálná šance na získání nového herního vybavení (drah, stavěčů kuželek, automatiky a dalších komponentů), které budou použity na mistrovství světa, konaném v květnu 2019 v Rokycanech. Podmínkou je schválení dotace od kraje (40 % investice) a od města (60 % investice). Jedná se o investici ve výši 100 000 EUR, což je 2 562 000,00 českých korun.

3.5.4 Kuželkářský klub Zábřeh

Nejvyšším orgánem KK Zábřeh je valná hromada, statutárním orgánem je předseda a výkonným orgánem je výkonný výbor. Stejně jako KK Šumperk má i zábřežský klub kontrolní komisi jako orgán kontrolní. Kontrolní komise je tříčlenná. Funkční období má však pětileté.

Klub má právní formu Spolek (o spolku více v kapitole 2.6). Základním účelem spolku je provozování sportu, jeho organizování a vytváření materiálních a tréninkových podmínek pro tuto činnost. Klub může výlučně k podpoře své hlavní činnosti provozovat vedlejší hospodářskou činnost spočívající v podnikání nebo jiné výdělečné činnosti. (Justice, online, 28)

Členství v KK Zábřeh má dvě formy, a to členství řádné a čestné. Členská práva, povinnosti členů případně zánik členství jsou opět řešeny ve Stanovách klubu.

V současné době dochází na kuželně k rozsáhlé rekonstrukci, která započala v roce 2017 rekonstrukcí kotelny, v roce 2018 pokračovala zateplením fasády, stropu, výměnou střešního pláště, rekonstrukcí sociálního zařízení a opravou klubovny. V roce 2019 má být rekonstrukce zakončena opravou podlahy na chodbách a rekonstrukcí hlediště. Rozpočtovaná cena byla 7,2 milionu korun včetně DPH.

3.5.5 Majetek a hospodaření

Neziskové organizace mohou získat majetek výrobou ve vlastní režii, majetek je tedy vytvořen vlastní činností a je oceněn vlastními náklady. Mezi vlastní náklady patří přímé náklady, i když organizace se může rozhodnout, že mezi náklady zahrne i náklady režijní, dosahují-li významných hodnot. V této výši je evidována i vstupní cena majetku a u dlouhodobého hmotného majetku je základnou pro účetní a daňové odpisy. (Merlíčková Růžičková, 2013)

Darem lze pořídit jak věci movité i nemovité. Věci movité se ocení cenou v místě a čase obvyklou a nemusí být oceněny znalcem. (Merlíčková Růžičková, 2013)

Společnost založená na členské bázi může získat majetek i ve formě členského příspěvku. Člen, který zaplatil svoji členskou povinnost převedením majetku ztrácí možnost o majetku individuálně rozhodovat, vlastnictví přechází na společnost. Majetek je převeden v hodnotě členského příspěvku, nejedná se o dar. (Merlíčková Růžičková, 2013)

Zdrojem majetku KK jsou zejména:

- členské příspěvky;
- příjmy z vedlejší hospodářské činnosti provozované k podpoře činnosti hlavní;
- příjmy případně dosahované v souvislosti s hlavní činností, zejména v souvislosti s provozováním sportovních zařízení a organizováním sportovní a osvětové činnosti;
- příspěvky a dotace od sportovních svazů;
- dotace s příspěvky ze státního rozpočtu nebo jiných veřejných rozpočtů, granty apod.;
- dary, reklama.

Majetek KK je ve vlastnictví KK jako celku. O převodech vlastnického práva k majetku kromě majetku nemovitého, i o jeho nabývání a pozbývání a o všech dalších dispozicích s ním, rozhoduje výkonný výbor, a to do výše 500 000,-- Kč. O veškerých dispozicích (nabývání, pozbývání apod.) s nemovitým majetkem rozhoduje členská schůze. (Justice, online, 28)

Vybrané kuželkářské kluby nedisponují příliš velkým majetkem. Výjimkou je KK Slovan Rosice, který vlastní celou kuželnu (budovu s pozemkem) i s jejím vybavením. Budova kuželny KK Zábřeh je ve vlastnictví města, které jej pronajímá „Sportovním klubům“, a ty je dále pronajímají kuželkářskému klubu. „Sportovní kluby“ Zábřeh vznikly za účelem péče o sportovní areál, kde se kuželna nachází a který je v majetku města Zábřeh. Ve vlastnictví KK Zábřeh je však veškeré herní vybavení, tedy i dráhy, automatické stavěče kuzelek, tiskárny, podavače koulí apod. Kuželna, kde hraje KK PSJ Jihlava je ve vlastnictví města. Kuželkářský klub ji má v pronájmu a k zajištění tržeb ji dále pronajímá veřejnosti, jako ostatně všechny kluby. Kuželna, kde provozuje svoji činnost KK Šumperk je majetkem města. KK Šumperk ji má ve výpůjčce. *„Smlouvou o výpůjčce půjčitel přenechává vypůjčiteli nezuživatelnou věc a zavazuje se mu umožnit její bezplatné dočasné užívání.“* (§ 2193 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění platných předpisů). V praxi to znamená, že KK Šumperk kuželnu nevlastní, užívá ji, a to bezplatně, aniž by platil nájem či jinou formu úhrady, jak by tomu bylo například v případě smlouvy o pronájmu. Majetkem klubu je veškeré hrací zařízení (automatické stavěče kuzelek, podavače koulí apod.) Tento majetek je již bez zůstatkové hodnoty. Od vlastnického vztahu se často odvozují nároky na dotace. Existují zde dvě hlediska. Kdo provozuje svoji činnost ve vlastním zařízení má výhodu oproti těm, kdo musí platit nájem. Na druhou stranu však vlastníci zařízení mají sice své prostory, ale potřebují svůj majetek udržovat a obnovovat.

3.5.6 Členská základna

Členská základna je alfa a omegou každé organizace, a zvláště té sportovní. Od velikosti členské základny se odvíjí i výše dotací. Sportovní kluby, které mají dostatek hráčů, mají i více družstev v různých typech soutěží. Při dostatku hráčů je vyšší konkurence, která vede k lepším výkonům. Také jakákoliv jiná činnost, jakou je například organizování turnaje, brigáda či jiná dobrovolnická činnost se lépe provádí s dostatečným počtem lidí. Všechny tyto činnosti musí členové provádět v době svého volna, a ne každý má vhodnou pracovní dobu a pracovní vytížení je také rozdílné a mnohdy náročné. Většina členů je nucena při volbě kuželky nebo práce dát přednost pracovní povinnosti, za kterou pobírá plat a která je zárukou jeho měsíčního příjmu. Na straně druhé s růstem členské základny rostou některé variabilní náklady, jako jsou například výdaje na cestovné.

Členská základna v jednotlivých klubech se v průběhu let mění. V některých klubech více, jinde jen nepatrně. Vývoj členské základny ve sledovaných letech je zachycen v tabulce 3.3 a pro přehlednost ještě v následujícím grafu 3.2

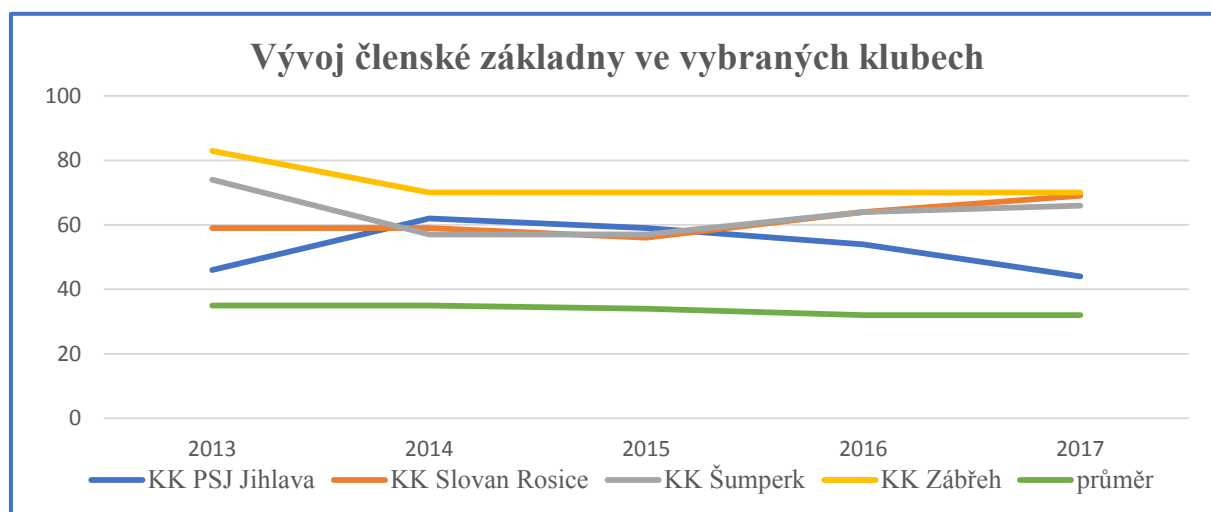
Tab. 3.3 - Stav členské základny ve vybraných klubech v letech 2013 - 2017

Kuželk. klub./ Rok	2013	2014	2015	2016	2017
KK PSJ Jihlava	46	62	59	54	44
KK Slovan Rosice	59	59	56	64	69
KK Šumperk	74	57	57	64	66
KK Zábřeh	83	70	70	70	70
Průměr ČUS	35	35	34	32	32

Zdroj: ČUS, vlastní zpracování

Vývoj je znázorněn pomocí spojnicového grafu. Na svislé ose grafu jsou vypsány počty členů a na vodorovné jsou sledované roky. Stavem a vývojem členské základny se práce zabývá z důvodu následných přepočtů zvolených kritérií na jednoho člena.

Graf 3.2 - Vývoj členské základny ve vybraných klubech



Zdroj: ČUS, vlastní zpracování

Z grafického znázornění je dobře vidět, že členská základna KK PSJ Jihlava, v roce 2014 prudce stoupla, ale od tohoto roku má stále klesající tendenci. V KK Slovan Rosice naopak členská základna začala v roce 2016 stoupat a stoupá nadále. Podobná situace je i v KK Šumperk. KK Zábřeh si od roku 2014 udržuje stálou členskou základnu. Všechny kluby mají shodně členskou základnu vyšší, než je zjištěný průměr členské základny kuželkářských klubů sdružených pod ČUS.

U KK PSJ Jihlava je potřeba vzít v úvahu skutečnost, že je ve městě ještě jedna dvoudráhová kuželna, kde provozuje sportovní činnost druhý kuželkářský klub TJ Start Jihlava, takže hráči jsou rozptýleni do dvou klubů.

3.6 Analýza hospodaření klubů v letech 2013 – 2017

Růčková (2015) říká, že rozbor finanční situace je základem úspěšného hospodaření sportovního klubu. Součástí správného hospodaření klubu je finanční analýza, která obsahuje systematický rozbor dat. Ta se získávají převážně u účetních výkazů. Výkazy obsahují klubové hodnocení z minulých let, aktuální hospodaření klubu a je možné z nich předvídat i budoucí finanční chování klubu.

Pohled na majetkovou a finanční strukturu poskytuje rozvaha. Rozvaha dává na straně aktiv přehled o výši a struktuře majetku, na straně pasiv o způsobu financování tohoto majetku. Na straně pasiv je důležitá informace o výsledcích hospodaření organizace; tvorba výsledku hospodaření za aktuální účetní období je pak konkrétně zachycena ve výkaze zisku a ztráty. Výsledek hospodaření představuje rozdíl mezi výnosy a náklady bez ohledu na to, zda vznikají skutečně reálné peněžní příjmy nebo výdaje. (Knápková, 2013)

V této podkapitole je analyzováno hospodaření jednotlivých kuželkářských klubů v letech 2013 – 2017. Pro přehlednost je celkové hospodaření přehledně zobrazeno pomocí tabulek. Ve čtvrté kapitole pak budou vybrané položky podrobněji zhodnoceny.

Potřebná data byla získána z výkazů zisků a ztrát jednotlivých klubů z portálu www.justice.cz, kde mají povinnost, poprvé za rok 2014, tyto údaje zveřejňovat. Analýza je provedena v časové řadě pěti let, a to od roku 2013 do roku 2017. Údaje za rok 2013 zveřejňovány nebyly, proto byly získány z účetnictví jednotlivých klubů na vyžádání. V tabulkách 3.2, 3.3. a 3.4 budou z důvodu šířky tabulky použity pro jednotlivé kluby pouze označení měst, ve kterých kluby působí.

3.6.1 Výnosy

Výnosy jsou peněžním vyjádřením realizovaných výkonů, prací a služeb (zahrnují se i finanční a mimořádné výnosy). Účtují se v období, v němž vznikají. V tomto období nemusí dojít k jejich skutečnému zaplacení (tedy k příjmu).

Výnosová část se většinou skládá z tržeb, darů a příspěvků, dotací, a nakonec z ostatních příjmů. Ostatní příjmy mohou tvořit například členské příspěvky, výnosy z vlastního kapitálu (většinou u fundací), úroky apod. (Vrzáček, 2017, s.119)

Tabulka 3.4 zobrazuje výnosy všech vybraných kuželkářských klubů ve sledovaném období let 2013 – 2017.

Tab. 3.4 – Celkové výnosy klubů za roky 2013 - 2017 (v Kč)

Výnosy	2013	2014	2015	2016	2017	průměr
Jihlava	645 389,14	694 413,45	638 482,23	712 031,07	745 074,32	687 078,04
Rosice	819 000,00	719 000,00	1 120 000,00	937 000,00	774 000,00	873 800,00
Šumperk	245 000,00	210 000,00	270 000,00	290 000,00	331 000,00	269 200,00
Zábřeh	199 536,78	317 148,81	269 454,79	273 713,61	228 075,70	257 585,94

Zdroj: Výkazy zisků a ztrát jednotlivých klubů za příslušné roky, vlastní zpracování

Z tabulky 3.4 je možné vidět, že KK PSJ Jihlava má ve sledovaném období rostoucí výnosy. Na konci sledovaného období činí výše výnosů 745 074,32 Kč, což je o zhruba 100 000,00 Kč více než na jeho počátku. Výjimkou je rok 2015, kdy výnosy tohoto klubu poklesly na vůbec nejnižší úroveň. KK Slovan Rosice má větší rozptyl výnosů. Minima dosáhly v roce 2014, a to 719 000,00 Kč a maxima v roce 2015, kdy činily 1 120 000,00 Kč. Bylo to způsobeno vysokou provozní dotací na opravu drah. Výkyv ve výnosech směrem nahoru způsobily provozní dotace i v roce 2016. Ty byly určeny na opravu střechy. Průměrné výnosy jsou u tohoto klubu nejvyšší. KK Šumperk si udržuje ve sledovaných letech rostoucí výnosy, které jsou průměrem srovnatelné s KK Zábřeh. Nejnižší výnosy dosáhl ve výši 210 000,00 Kč v roce 2014 a nejvyšší 331 000,00 Kč v roce 2017. Výnosy KK Zábřeh jsou lehce kolísavé, což způsobují také provozní dotace, a to v roce 2014, kdy bylo potřeba investovat do oprav hracího zařízení a do nákupu několika sad nových kuzelek.

3.6.2 Náklady

Náklady jsou peněžní vyjádření spotřeby ekonomických zdrojů vynaložených na dosažení výnosů. Účtují se v období, v němž vznikají. V tomto období nemusí dojít k jejich skutečnému zaplacení (tedy k výdaji). (Boukal, 2009)

V tabulce 3.5 jsou zaznamenány náklady všech sledovaných kuželkářských klubů v letech 2013 – 2017.

Tab. 3.5 – Náklady vybraných klubů za roky 2013 – 2017 (v Kč)

Náklady	2013	2014	2015	2016	2017	průměr
Jihlava	628 091,62	698 140,70	665 056,60	674 430,70	721 028,51	677 349,60
Rosice	686 000,00	613 000,00	1 200 000,00	1 161 000,00	688 000,00	869 600,00
Šumperk	162 000,00	232 000,00	233 000,00	245 000,00	301 000,00	234 600,00
Zábřeh	209 353,00	434 648,00	257 001,00	234 857,00	126 452,60	252 462,32

Zdroj: Výkazy zisků a ztrát jednotlivých klubů za příslušné roky, vlastní zpracování

U klubu KK PSJ Jihlava se náklady pohybují v rozpětí od 628 091,62 Kč na počátku sledovaného období po 721 028,51 Kč na konci tohoto období a mají podobný vývoj jako výnosy. Stejně tak náklady klubu KK Slovan Rosice kopírují vývoj výnosů. Z řady vyčnívají roky 2015 a 2016, kdy byla realizována, jak je uvedeno výše, rekonstrukce drah a střechy. Hodnoty nákladů v těchto letech jsou bezkonkurenčně nejvyšší ze všech klubů za sledovaná období. KK Šumperk udržoval své náklady v průměrné výši v letech 2014, 2015 a 2016. Od průměru se jeho náklady vychýlily v roce 2013, kdy byly výrazně nižší, a to 162 000,00 Kč. To je zároveň nejnižší částka nákladů všech sledovaných klubů za všechna období. V roce 2017 pak měl klub své náklady naopak nejvyšší a činily 301 000,00 Kč. KK Zábřeh má v roce 2014 dvojnásobně náklady vyšší než v letech 2013, 2015 a 2016. Naopak v roce 2017 jsou o polovinu nižší. Tyto změny jsou způsobeny hlavně opravami, z nichž největší se prováděly právě v roce 2014.

3.6.3 Výsledek hospodaření

Výsledek hospodaření vyjadřuje rozdíl mezi výnosy a náklady. Kladné saldo, tedy zisk vznikne, pokud jsou výnosy vyšší než náklady. Pokud jsou výnosy nižší než náklady, vznikne ztráta. Výsledek hospodaření však nezohledňuje povahu těchto nákladů a výnosů. Například pokud organizace vytvoří v daném roce zisk rozpuštěním rezerv z minulých let a po odečtení těchto rezerv z výpočtu je společnost za daný rok reálně ve ztrátě, tak zisk nevypovídá o reálném provozním hospodaření společnosti za daný rok.

Výsledek hospodaření uvedený v tabulce 3.6 je rozdílem výnosů jednotlivých klubů za jednotlivé roky z tabulky 3.4 a jejich nákladů uvedených v tabulce 3.5.

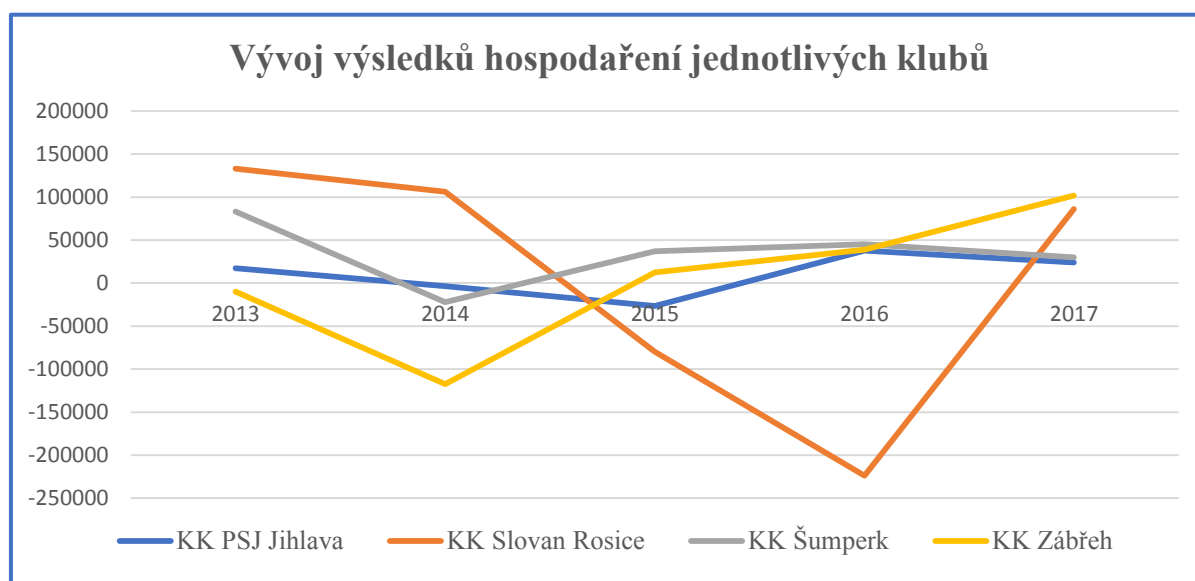
Tab. 3.6 – Výsledky hospodaření vybraných klubů za roky 2013 – 2017 (v Kč)

VH	2013	2014	2015	2016	2017	průměr
Jihlava	17 297,52	-3 727,25	-26 574,37	37 600,37	24 045,81	9 728,42
Rosice	133 000,00	106 000,00	-80 000,00	-224 000,00	86 000,00	4 200,00
Šumperk	83 000,00	-22 000,00	37 000,00	45 000,00	30 000,00	34 600,00
Zábřeh	-9 816,22	-117 499,19	12 453,79	38 856,61	101 623,10	5 123,62

Zdroj: Výkazy zisků a ztrát jednotlivých klubů za příslušné roky, vlastní zpracování

Pro lepší představu o vývoji výsledků hospodaření jednotlivých klubů je z údajů v Tab 3.6 vytvořen spojnicový Graf 3.3. V něm jsou výsledky hospodaření barevně rozlišeny za jednotlivé kluby v průběhu sledovaných let.

Graf 3.3 Vývoj výsledků hospodaření vybraných klubů za roky 2013- 2017



Zdroj: Výkazy zisků a ztrát jednotlivých klubů za příslušné roky, vlastní zpracování

Výsledky hospodaření KK PSJ Jihlava se pohybuje v rozpětí od -26 574,37 Kč do 37 600,37 Kč, a jak je dobře vidět na grafu 3.3, je to nejvyrovnanější výsledek hospodaření. KK Slovan Rosice má v letech 2015 a 2016 mimořádně vysoké výnosy, ovlivněné dotací a mimořádně vysoké náklady způsobené rekonstrukcí, jak již bylo uvedeno výše v podkapitolách 3.6.1 popisující výnosy klubů a 3.6.2 popisující náklady klubů. Výsledkem je záporné saldo, které je kryté kladnými výsledky hospodaření minulých let, což bylo ověřeno v Rozvahách tohoto klubu za příslušné roky. V případě KK Rosice jsou opravy i náklady na ně značně odlišné od ostatních klubů, což je způsobeno tím, že tento klub jako jediný je vlastníkem kuželny (viz podkapitola 3.5.5 s názvem „Majetek a hospodaření“). To s sebou přináší zásadnější, a tedy i finančně náročnější náklady na opravy a údržbu majetku. Výsledek hospodaření KK Šumperk se kromě roku 2014 pohybuje v kladných částkách. Nejlepšího výsledku hospodaření dosáhl klub v roce 2013, kdy jeho výše činila 83.000,-- Kč. Ve sledovaných letech měl KK Šumperk v průměru nejpříznivější výsledky hospodaření. KK Zábřeh má výsledky hospodaření značně kolísavé, což jako u ostatních klubů ovlivňují dotace na opravy a jejich následná realizace. V průměru však hospodaří všechny kluby s kladným výsledkem hospodaření.

4 ZHODNOCENÍ FUNGOVÁNÍ VYBRANÝCH SPORTOVNÍCH KLUBŮ DLE ZVOLENÝCH KRITÉRIÍ

V úvodu kapitoly jsou zanalyzovány celkové náklady a celkové výnosy a proveden jejich přepočet na jednoho člena klubu. Bude použita vertikální analýza, aby bylo možné sledovat strukturu jednotlivých složek výnosů a nákladů a srovnat jejich podíl na celkových výnosech a nákladech. Na straně výnosů je větší pozornost věnována členským příspěvkům. Ty jsou ve sportovních klubech zajímavou složkou hlavně pro hráče. Tady však bude zanalyzován jejich význam i z hlediska výnosů, jakou měrou se na nich u jednotlivých klubů v daných letech podílejí a jakých hodnot mohou dosahovat. Na straně nákladů jsou blíže zanalyzovány náklady na cestovné. Ty jsou ve sportovních klubech specifickou složkou pro jejich velkou variabilitu v závislosti na počtech členů a úspěšnosti hráčů. V další podkapitole je podrobněji zanalyzována a vyčíslena dobrovolnická práce, bez které by se sportovní kluby tohoto typu neobešly. Z důvodu rozdílných podmínek pro hospodaření i geografických, ekonomických, sociálních a dalších podmínek jednotlivých klubů patří čtvrtá podkapitola SWOT analýze, která odhalí slabé i silné stránky klubu, jejich příležitosti a hrozby.

4.1 Struktura, vývoj a zhodnocení výnosů vybraných sportovních klubů

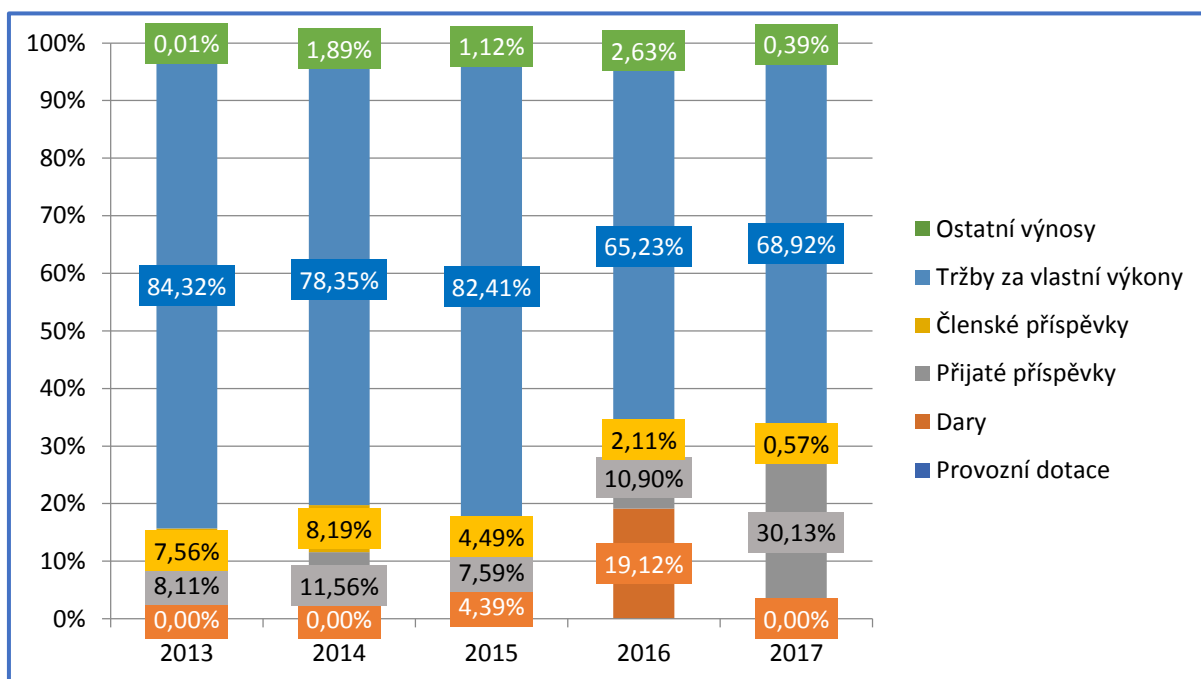
Kuželkářské kluby mohou dosahovat výnosů v oblasti tržeb za vlastní výkony, kam je řazeno nájemné za pronájmy kuželkářských drah veřejnosti, pronájem plochy - reklama nebo startovné a platby za rozhodčí (to je v případě, že klub fakturuje náklady na rozhodčí ČKA nebo ČUS při různých přeborech). V položce přijaté příspěvky může jít o nárok na grant, o dary (bez protislužby) nebo o vybrané členské příspěvky. Položka „provozní dotace“ obsahuje obdržené provozní dotace státní (od města, kraje) nebo od střešních organizací (ČKA, ČUS).

4.1.1 Vertikální analýza výnosů

Vertikální analýza spočívá ve vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů jako procentního podílu k jedné zvolené veličině stanovené jako 100%. Ve výkazu zisku a ztráty se jako základ pro procentní vyjádření určité položky bere obvykle velikost celkových výnosů nebo tržeb.

V následujících grafech 4.1 - 4.4 je zobrazena struktura výnosů jednotlivých klubů v průběhu let 2013 – 2017 v Kč a podíly jednotlivých složek na celkových výnosech. Podkladem byly údaje z výkazů zisků a ztrát, které jsou v tabulkách v příloze č. 9.

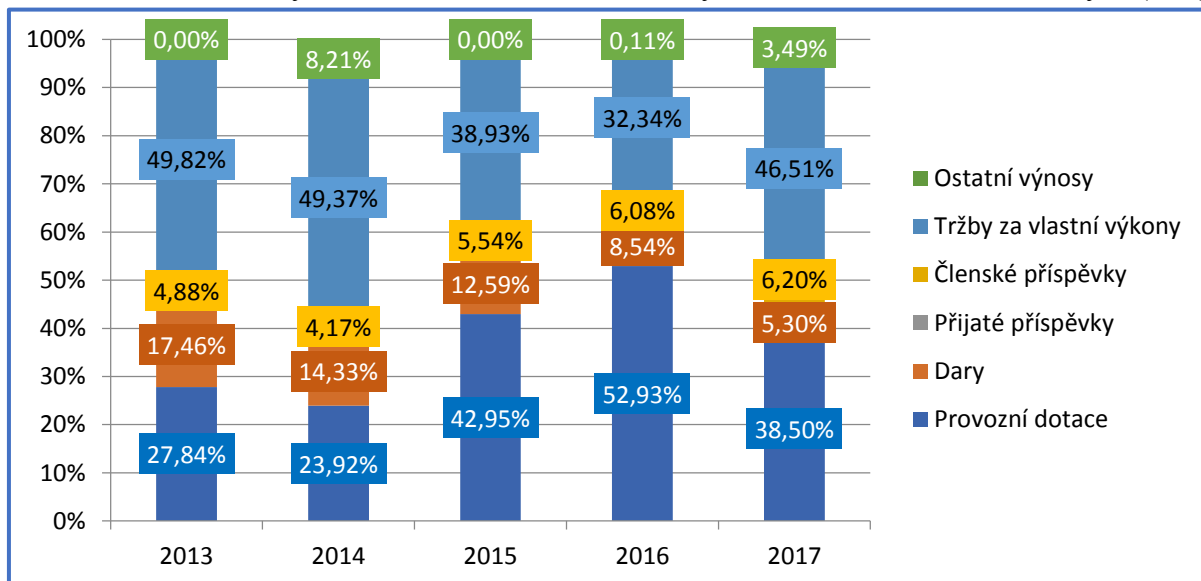
Graf 4.1 – Struktura výnosů KK PSJ Jihlava za roky 2013 - 2017, vertikální analýza (v %)



Zdroj: Výkazy zisků a ztrát KK PSJ Jihlava za příslušné roky, vlastní zpracování

Největší podíl výnosů KK PSJ Jihlava tvoří každoročně tržby za vlastní výkony. V roce 2013 činily dokonce 84,32 % celkových výnosů. U kuželkářských klubů je v této položce zahrnut hlavně pronájem kuželkářských drah veřejnosti. Klub nečerpá žádné provozní dotace a dary se objevují pouze ve dvou letech. Výnosy z členských příspěvků jsou časem klesající a blíže jsou rozebrány v podkapitole 4.1.3, která se výnosy z členských příspěvků zabývá podrobněji.

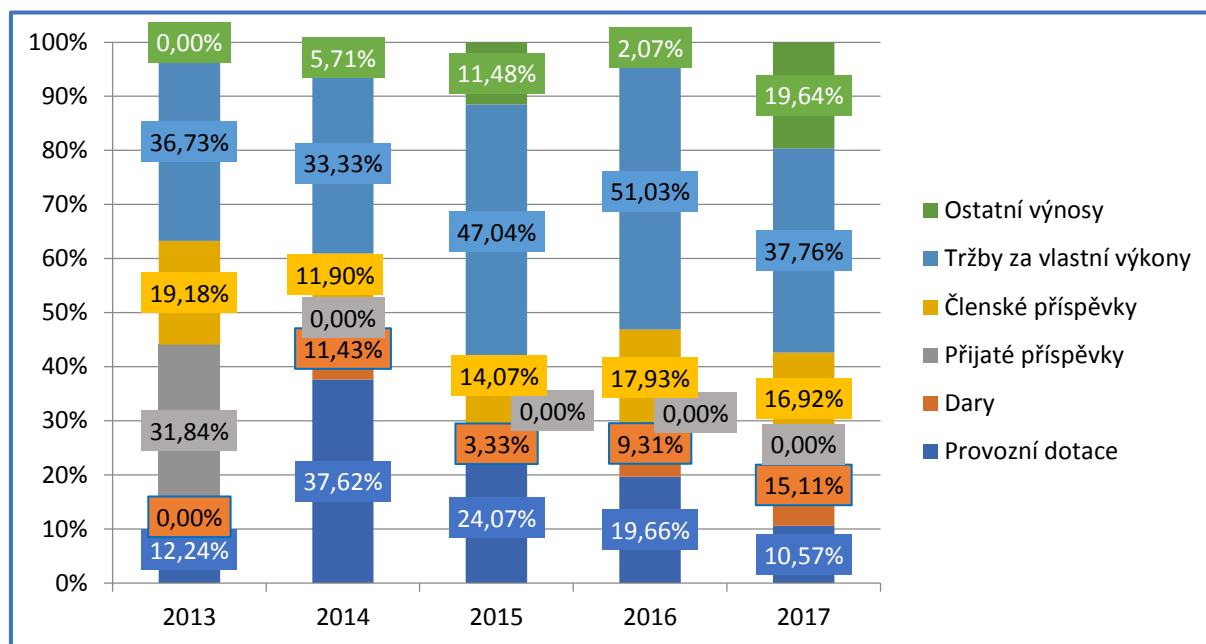
Graf 4.2 – Struktura výnosů KK Slovan Rosice za roky 2013 – 2017, vertikální analýza (v %)



Zdroj: Výkazy zisků a ztrát KK Slovan Rosice za příslušné roky, vlastní zpracování

V KK Slovan Rosice jsou výnosy rozvrstvené do více položek. Hlavní podíly tvoří pravidelně provozní dotace, tržby za vlastní výkony a v menší míře dary. Provozní dotace se pohybují v rozpětí od 23,92 % do 52,93 % na celkových výnosech. Tržby za vlastní výkony tvořily v letech 2013, 2014 a 2017 skoro polovinu všech výnosů. Klub má v každém roce výnosy z darů, které však vykazují klesající tendenci. Z počátečních 17,45 % klesly až na 5,30 % v roce 2017. Naopak výnosy z členských příspěvků se postupně zvyšují.

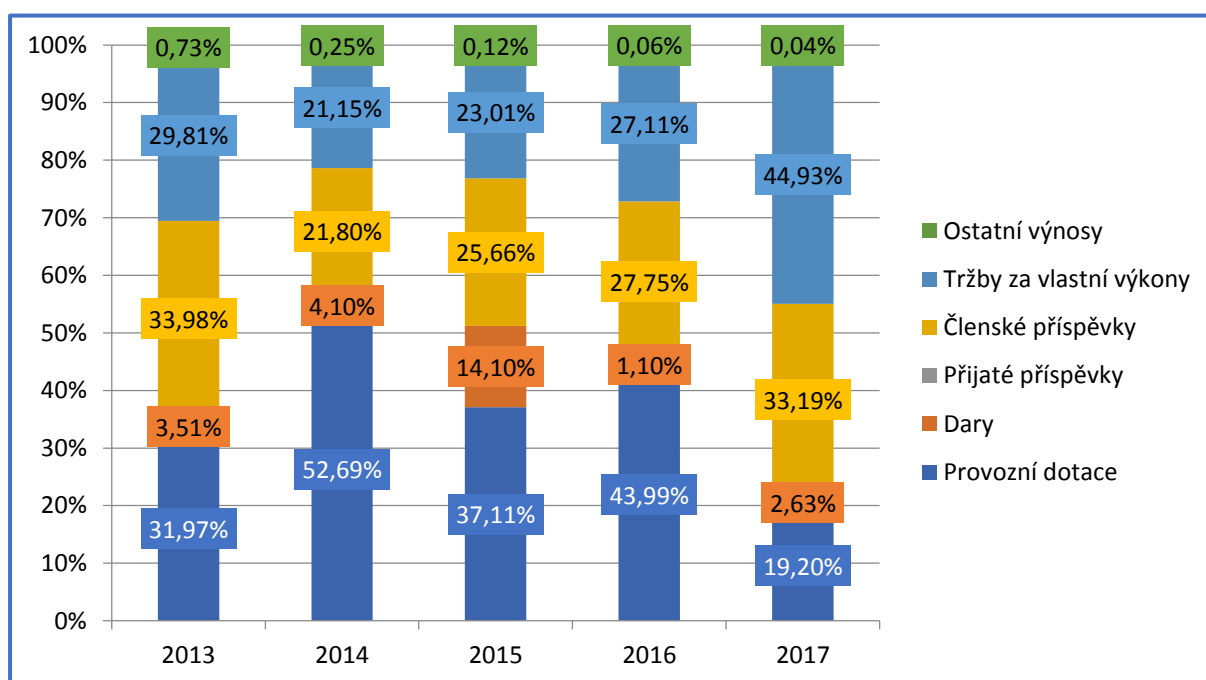
Graf 4.3. - Struktura výnosů KK Šumperk za roky 2013 - 2017, vertikální analýza (v %)



Zdroj: Výkazy zisků a ztrát KK Šumperk za příslušné roky, vlastní zpracování

KK Šumperk má největší výnosy z tržeb za vlastní výkony, tedy za pronájem kuželkářských drah veřejnosti. Výjimku tvoří rok 2014, kdy měly největší podíl na celkových výnosech provozní dotace. Provozní dotace mají klesající tendenci. V roce 2014 tvořily 37,62 % celkových výnosů, o rok později 24,07 %, v roce 2016 jen 19,66 % a v posledním sledovaném období 10,57 % z celkových výnosů. Členské příspěvky tvoří dvakrát větší podíl na celkových výnosech než u předcházejících dvou klubů. Tvoří v průměru podíl 16 % celkových výnosů. Dary mají rostoucí charakter. V roce 2017 dosahují dokonce 15,11 %. V tomto roce jsou výnosy rozvrstvené do všech typů výnosových položek, jen přijaté příspěvky jsou nulové.

Graf 4.4 - Struktura výnosů KK Zábřeh za roky 2013 - 2017, vertikální analýza (v %)



Zdroj: Výkazy zisků a ztrát KK Zábřeh za příslušné roky, vlastní zpracování

Výnosy KK Zábřeh v roce 2013 tvořily v podstatě ve stejné míře pouze 3 výnosové položky, a to provozní dotace, členské příspěvky a tržby za vlastní výkony. Dary tvoří v porovnání s ostatními částkami zanedbatelnou položku. Tržby za vlastní výkony se v posledním sledovaném období skoro zdvojnásobily, naopak dotace jsou více jak o polovinu nižší. Dotace jsou vázány na opravy a údržbu. Za povšimnutí stojí podíl členských příspěvků, který je například oproti jiným klubům dokonce více než trojnásobný a tvoří třetinu všech výnosů.

4.1.2 Přepoččet celkových výnosů na 1 člena

Pro následující hodnocení budou použity přepočty na jednoho člena klubu. Tyto přepočty mají větší vypovídací hodnotu než srovnání celkových položek a mohou se od nich výrazně lišit, a to v závislosti na počtech členů jednotlivých klubů. Tabulka s počty členů je podkapitole 3.5.6 pojednávající o členské základně. Tabulka má označení 3.3.

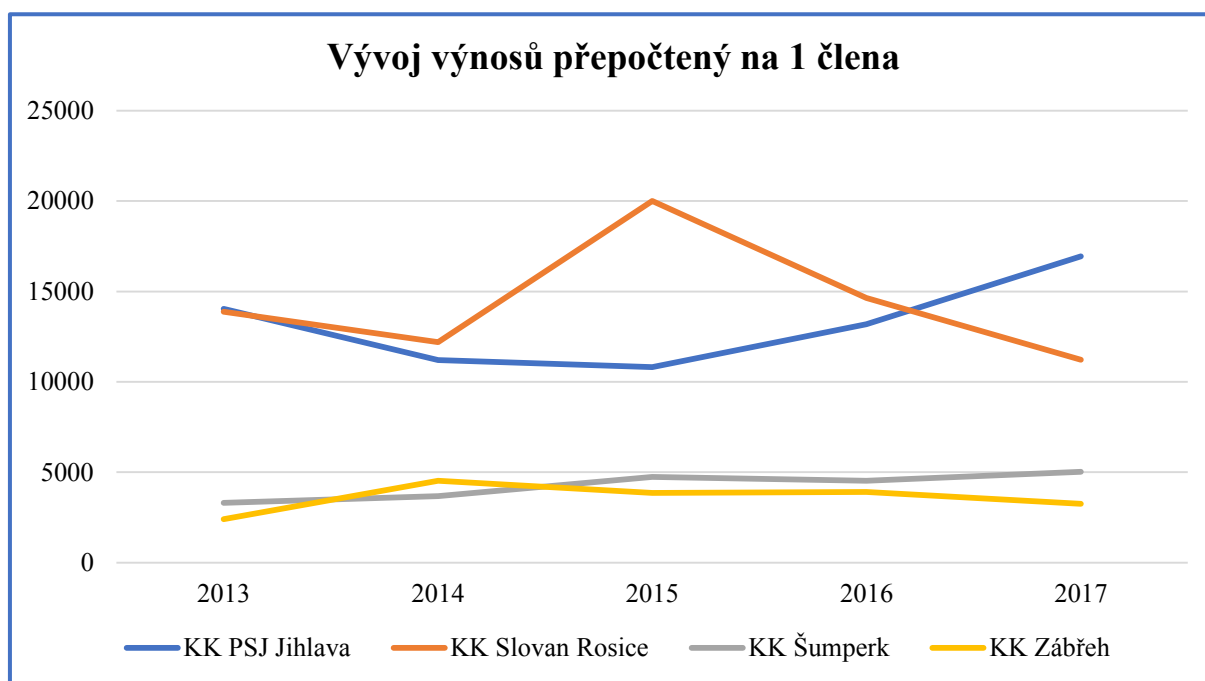
Tab. 4.1 – Celkové výnosy přepočtené na 1 člena klubu (v Kč)

Výnosy	2013	2014	2015	2016	2017
KK PSJ Jihlava	14 030,00	11 200,00	10 822,00	13 186,00	16 934,00
KK Slovan Rosice	13 881,00	12 186,00	20 000,00	14 641,00	11 217,00
KK Šumperk	3 311,00	3 684,00	4 737,00	4 531,00	5 015,00
KK Zábřeh	2 404,00	4 531,00	3 849,00	3 910,00	3 258,00

Zdroj: Údaje z výkazů zisků a ztrát kuželkářských klubů přepočtené na 1 člena, vlastní zpracování

Po přepočtu na 1 člena klubu vidíme, že KK Šumperk a KK Zábřeh mají velice podobné výnosy. Ty jsou 3-4x nižší, než u KK PSJ Jihlava a KK Slovan Rosice. Nejvyšší výnosy na člena má KK Slovan Rosice v roce 2015 a nejmenší KK Zábřeh v roce 2013. Rozdíl mezi těmito dvěma hodnotami činí 17 596,00 Kč. I v tomto vyjádření se projevují obdržené dotace, které nejsou pro kluby běžným výnosem a jednotlivých členů se týkají jen nepřímo.

Graf 4.5- Vývoj celkových výnosů v přepočtu na 1 člena klubu



Zdroj: Údaje z výkazů zisků a ztrát kuželkářských klubů přepočtené na 1 člena, vlastní zpracování

Z grafu 4.5 je patrný rozdíl mezi hladinou celkových výnosů mezi kluby z Olomouckého kraje a dalšími dvěma kluby z kraje Vysočina a Jihomoravského kraje. U KK Slovan Rosice do tohoto poměru vstupuje i ta skutečnost, že je vlastníkem budovy kuželny (viz podkapitola 3.5.5) a když investuje do oprav, tak tomu odpovídají i poskytnuté dotace. KK PSJ Jihlava má zase jiné možnosti díky velikosti města (viz příloha č. 11), kde klub působí. Města s rozpočtem nad 30 tisíc obyvatel mají díky rozdílnému koeficientu z rozpočtového určení daní i jiné možnosti investice finančních prostředků pro jednotlivé organizace. Záleží však samozřejmě na zastupitelstvu a jeho členech, na jejich pohledu a konečném rozhodnutí. KK PSJ Jihlava nemá žádné částky v položce dotace, ale má vysoké výnosové položky v oblasti přijatých příspěvků (granty).

4.1.3 Členské příspěvky

Výše členských příspěvků není nikde pevně stanovena, což znamená, že její výše je v každém klubu odlišná. Odvíjí se od filosofie každého jednotlivého klubu, ale obecně je při jejím stanovení zohledněna jak sociální situace členů (zda jsou výdělečně činní), jejich aktivita (zda jsou aktivními, tedy hrajícími členy), činnost pro klub (členové výboru, trenéři apod.) a v každém klubu jsou rovněž zohledněny mládežnické a seniorské věkové kategorie.

Tab. 4.2 - Výše členských příspěvků v jednotlivých klubech (v Kč)

	Hrající člen výdělečně činný	Hrající člen senior	Hrající člen mládež	Jiné výjimky
KK PSJ Jihlava	4 800,00/rok	4 800,00/rok	2 400,00/rok	250,00/rok
KK Slovan Rosice	2 000,00/rok	500,00/rok	500,00/rok	500,00/rok
KK Šumperk	2 400,00/rok	1 200,00/rok	500,00/rok	200,00/rok
KK Zábřeh	1 800,00/rok	500,00/rok	500,00/rok	500,00/rok

Zdroj: Informace jednotlivých klubů na vyžádání, vlastní zpracování

Tabulka 4.2 ukazuje, jakou výši členských příspěvků si stanovily jednotlivé kluby. Základní sazba je uvedena v prvním sloupci a je určena pro hrající členy, kteří jsou výdělečně činní. Nejvyšší sazbu má KK PSJ Jihlava a nejnižší KK Zábřeh. Rozdíl je docela zajímavý a činí 3 000,00 Kč za rok. Druhý sloupec je opět určen pro hrající členy, ale ve věkové kategorii seniorů. Tuto kategorii zohledňují téměř všechny kluby. KK Slovan Rosice nejvíce, sazba činí 1/4 běžné sazby, u KK Šumperk je to 1/2 běžné sazby a u KK Zábřeh více než 1/3 běžné sazby. KK PSJ Jihlava tuto věkovou kategorii nezohledňuje. Věková kategorie dorostu (mládež), které patří třetí sloupec tabulky 4.2, je zohledněna ve všech klubech. Zde se tři z vybraných klubů shodují na částce 500,00 Kč za rok. KK PSJ Jihlava má částku nejvyšší, a to 2 400,00 za rok. Čtvrtý sloupec nazvaný „Jiné výjimky“ zahrnuje členy, kteří již nehrají, ženy na mateřské dovolené, členy, kteří hrají za daný klub pouze zápasy (tedy si platí tréninky na jiné kuželně), apod. Následující část je věnována výnosům z členských příspěvků.

Tab. 4.3 - Výnosy z členských příspěvků jednotlivých klubů ve sledovaných letech (v Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017
KK PSJ Jihlava	48 799,00	56 871,00	28 681,00	15 059,00	4 237,00
KK Slovan Rosice	40 000,00	30 000,00	62 000,00	57 000,00	48 000,00
KK Šumperk	47 000,00	25 000,00	38 000,00	52 000,00	56 000,00
KK Zábřeh	67 800,00	69 150,00	69 150,00	75 950,00	75 700,00

Zdroj: Výkazy zisků a ztrát sledovaných kuželkářských klubů, vlastní zpracování

Údaje v tabulce 4.3 pochází z výkazů zisků a ztrát jednotlivých klubů za sledované roky. Z tabulky je vidět, že se výše výnosů z členských příspěvků může pohybovat v rozpětí od 4 237,00 Kč do 75 950,00 Kč, a to v závislosti na rozhodnutí výkonného výboru klubu (bude vysvětleno dále v této podkapitole) a počtu členů klubu.

Pomocí vertikální analýzy byly výnosy z členských příspěvků přepočítány na procentní podíly na celkových výnosech klubů. Ty jsou přehledně uvedeny v tabulce 4.4. Podkladem byly údaje z výkazů zisků a ztrát jednotlivých klubů (viz příloha č.9).

Tab. 4.4 - Podíl výnosů z členských příspěvků na celkových výnosech

	2013	2014	2015	2016	2017
KK PSJ Jihlava	7,56 %	8,19 %	4,49 %	2,11 %	0,57 %
KK Slovan Rosice	4,88 %	4,17 %	5,54 %	6,08 %	6,20 %
KK Šumperk	19,18 %	11,90 %	14,07 %	17,93 %	16,92 %
KK Zábřeh	33,98 %	21,80 %	25,66 %	27,75 %	33,19 %

Zdroj: Výkazy zisků a ztrát sledovaných kuželkářských klubů, vlastní zpracování

Ze zdrojů Českého statistického úřadu (viz příloha č. 3) vyplývá, že se členské příspěvky podílely v roce 2016 na financování NNO 6,1 %. S pomocí údajů z tabulky 4.4 je možné tento údaj porovnat s údaji vybraných kuželkářských klubů. Tabulka ukazuje, jakým podílem se členské příspěvky podílí na financování ve vybraných kuželkářských klubech. **Hodnotě 6,1 %, uváděné Českým statistickým úřadem, se blíží pouze KK Slovan Rosice.** Podobných hodnot dosahoval i klub KK PSJ Jihlava, ale pouze v letech 2013 a 2014. Klub KK PSJ Jihlava totiž od roku 2015 umožňuje členům příspěvky neplatit za podmínky, že si stanovenou částku odpracují (brigádnické hodiny, dozory při pronájmech kuželkářských drah a jiné akce pořádané klubem). Výše odvodů členských příspěvků se tak postupně snižovala z 4,49 % v roce 2015 na 2,11 % v následujícím roce až na konečných 0,57 % v roce 2017. Z tohoto trendu lze odvodit, že členům tato forma úhrady členských příspěvků vyhovuje, ale pro naše potřeby tak chybí relevantní podklad. Pokud bychom však uvažovali skutečnost, že výše příspěvků nebyla změněna a výše členské základny sice klesla, ale nijak zásadně (viz Tab. 3.3), podíl bude srovnatelný s lety 2013 a 2014. **KK PSJ Jihlava má tedy výnosy z členských příspěvků také srovnatelné s hodnotou uváděnou Českým statistickým úřadem.** Kluby KK Zábřeh a KK Šumperk srovnávanou hodnotu ve výši 6,1 % převyšují několikanásobně. **Znamená to, že se v těchto klubech členské příspěvky podílí na financování klubu daleko vyšším poměrem. Nejvíce v KK Zábřeh v roce 2013 a 2017, kdy tvořily třetinu všech výnosů tohoto klubu.**

4.1.4 Přepočet členských příspěvků na 1 člena

V této podkapitole je opět využito přepočtu výše členských příspěvků na jednoho člena. Tato hodnota má větší vypovídací hodnotu než celková částka. Tabulka s počty členů je podkapitole 3.5.6 pojednávající o členské základně. Tabulka má označení 3.3.

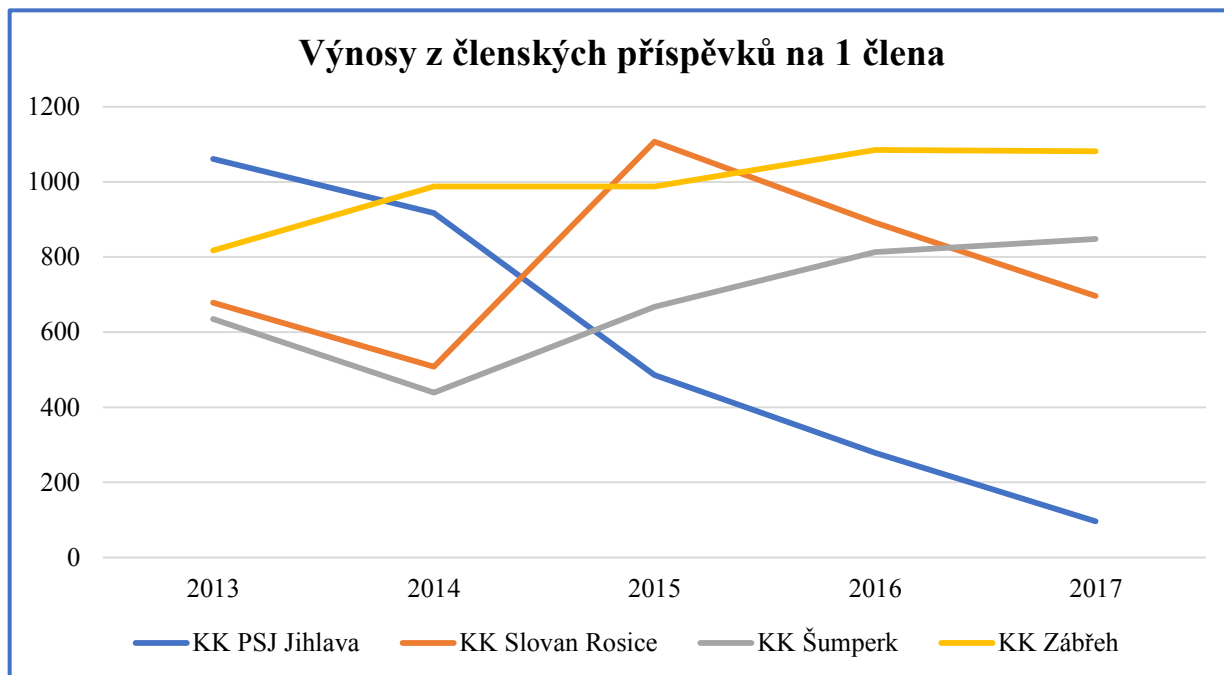
Tab. 4.5. – Výše výnosů z členských příspěvků přepočtená na 1 člena

Na 1 standardního člena	2013	2014	2015	2016	2017	průměr
KK PSJ Jihlava	1061	917	486	279	96	568
KK Slovan Rosice	678	508	1107	891	696	776
KK Šumperk	635	439	667	813	848	680
KK Zábřeh	817	988	988	1085	1081	992

Zdroj: Výkazy zisků a ztrát sledovaných kuželkářských klubů, vlastní zpracování

Z předchozího textu v podkapitole 4.1.3 je patrné, že částky u KK PSJ Jihlava za roky 2015, 2016 a 2017 nemůžeme do srovnání zahrnout, protože jsou ovlivněné rozhodnutím výkonného výboru klubu, ale že jsou ve skutečnosti srovnatelné s roky 2013 a 2014 tohoto klubu. V průměru pak nejvyšší částky členských příspěvků na jednoho člena vykazuje klub KK PSJ Jihlava, což také odpovídá údajům o sazbách členských příspěvků v tab.4.2.

Graf 4.6 - Výnosy z členských příspěvků přepočtené na 1 člena (v Kč)

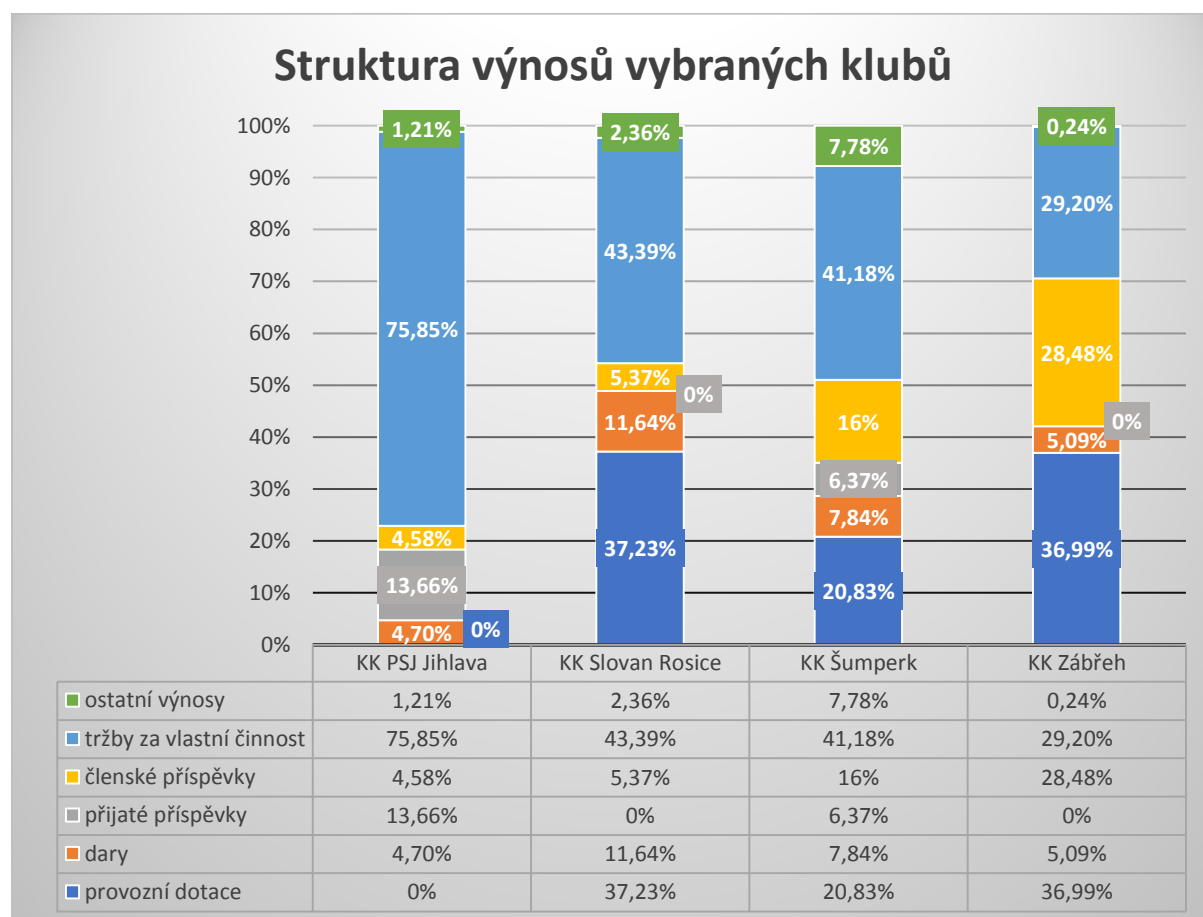


Zdroj: Údaje z výkazů zisků a ztrát kuželkářských klubů přepočtené na 1 člena, vlastní zpracování

Výše zmiňovanou skutečnost způsobenou interním rozhodnutím výkonného výboru klubu KK PSJ Jihlava kopíruje i modrá křivka tohoto klubu v grafu 4.6. Výše členských příspěvků KK Slovan Rosice, kterému patří hnědá křivka, má kolísavý charakter. Zároveň je ale v tabulce 4.4 vidět, že na výnosech se členské příspěvky v tomto klubu podílejí stabilním poměrem. Ten je pouze lehce stoupající, což kopíruje vývoj (růst) členské základny. KK Zábřeh má výši členských příspěvků na vysoké úrovni a ta nadále stoupá. Jelikož je však stav členské základny stejný, může jít o změny ve struktuře poplatků. Znamená to, že ubyde členů, kteří platí zvýhodněnou sazbu (viz tabulka 4.2) a místo nich přibudou jiní členové s plnou sazbou. Šedá křivka patřící členským příspěvkům na jednoho člena v KK Šumperk kopíruje vývoj stavu členské základny a stejně jako u KK Zábřeh i zde dochází k změně ve struktuře plátců příspěvků.

Pro přehledné shrnutí struktury výnosů vybraných kuželkářských klubů byl vytvořen graf 4.7. V něm jsou uvedeny průměry jednotlivých složek výnosů za sledovaná období.

Graf 4.7 – Struktura výnosů vybraných klubů v průměru za období 2013 - 2017



Zdroj: Výkazy zisků a ztrát sledovaných kuželkářských klubů, vlastní zpracování

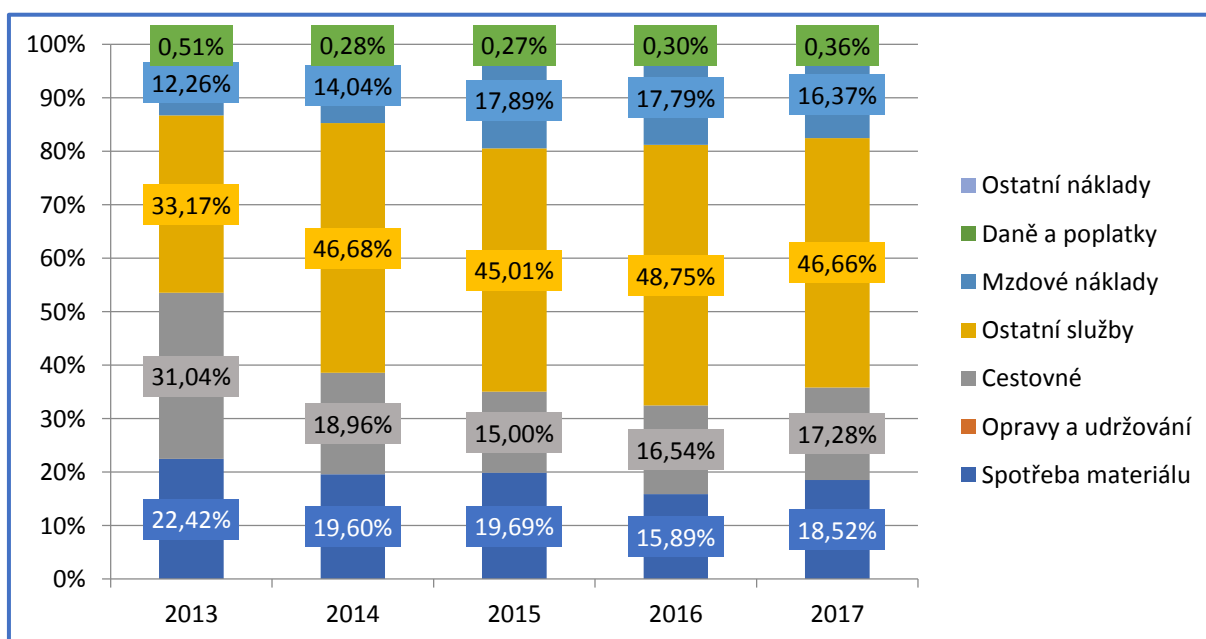
4.2 Struktura, vývoj a zhodnocení nákladů vybraných sportovních klubů

Mezi náklady kuželkářských klubů se řadí hlavně spotřeba materiálu, energie, náklady na cestovné, opravy a udržování, ostatní služby, méně často náklady na reprezentaci, mzdové náklady, daně a poplatky a ostatní náklady. Konkrétně do položky **spotřebované nákupy** je řazen materiál na opravu a údržbu, jako jsou čisticí prostředky, šňůry ke stavěcím automatům apod., ale také kancelářské potřeby, tonery, poháry, teplákové soupravy, dresy aj. Mezi **služby** pak jsou zahrnuty náklady na cestovné za všechna družstva. K **ostatním službám** patří startovné za dlouhodobé i jednorázové soutěže, pojistné, poštovné, potisk dresů, kolaudace drah a výplaty rozhodčím (za rozhodování přeborů, které klub následně fakturuje ČKA nebo ČUS, případně při ligových zápasech, kde tato forma rozhodování není fakturována žádné jiné straně a hradí se z provozních prostředků). K **ostatním nákladům** patří například členský poplatek střešní organizaci (ČKA, ČUS). Pokud má klub mzdové náklady, tyto jsou nejčastěji směřované na pozici účetních, trenérů, případně úklid nebo údržbu drah a automatických stavěčů.

4.2.1 Vertikální analýza nákladů

V následujících grafech 4.8 - 4.11 je zobrazena struktura nákladů jednotlivých klubů v průběhu let 2013 – 2017 v Kč a podíly jednotlivých složek na celkových nákladech. Podkladem byly údaje z výkazů zisků a ztrát, které jsou v tabulkách v příloze č. 9.

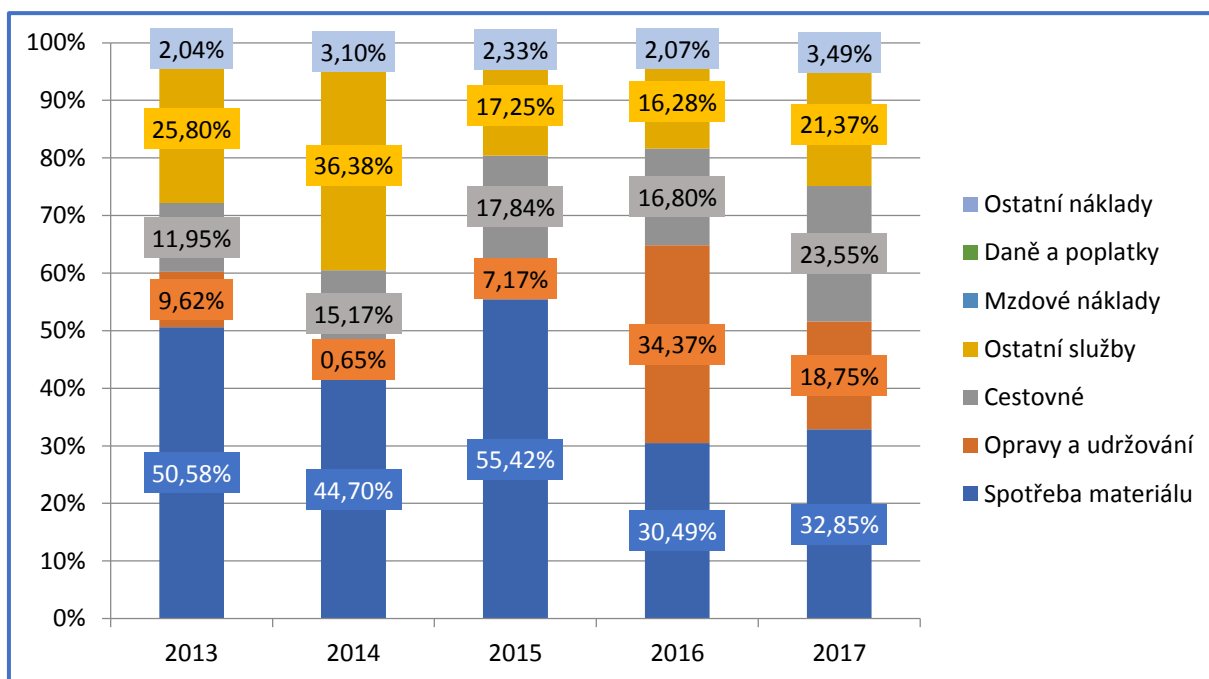
Graf 4.8 - Struktura nákladů KK PSJ Jihlava za roky 2013 - 2017, vertikální analýza (v %)



Zdroj: Výkazy zisků a ztrát KK PSJ Jihlava za příslušné roky, vlastní zpracování

Náklady klubu KK PSJ Jihlava tvoří v roce 2013 z jedné třetiny náklady na cestovné, z jedné třetiny ostatní služby a jedné třetiny spotřeba materiálu a energií spolu s mzdovými náklady. Daně a poplatky a ostatní náklady jsou v minimální výši. Od roku 2014 se zvýšily náklady na ostatní služby skoro na 50 % celkových nákladů. Snížily se náklady na cestovné a spotřeba materiálu a energie. Z nákladových položek jsou nulové náklady na opravy a udržování.

Graf 4.9 - Struktura nákladů KK Slovan Rosice za roky 2013 - 2017, vertikální analýza (v %)

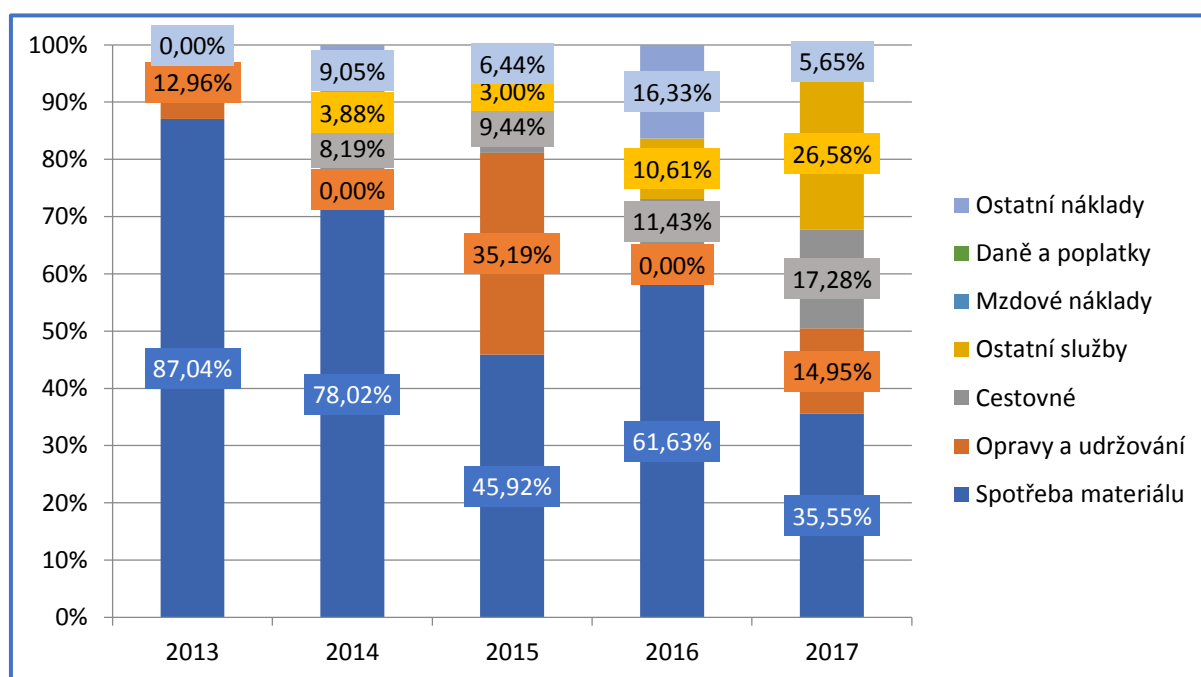


Zdroj: Výkazy zisků a ztrát KK Slovan Rosice za příslušné roky, vlastní zpracování

K největším nákladovým položkám KK Slovan Rosice patří spotřeba materiálu a energií v letech 2013, 2014 a 2015, kdy došlo k nákupu materiálu a následným opravám. (již zmíněno v předchozích podkapitolách). Další podstatnou složku nákladů tvoří ostatní služby a náklady na cestovné, které budou podrobněji zanalyzovány a zhodnoceny v podkapitole 4.2.3.

K nejvyšším nákladovým položkám KK Šumperk (graf 4.10) patří spotřeba materiálu a energií. Náklady na opravy a udržování jsou pouze v některých letech, podle potřeb údržby a oprav hracích automatů. Další větší položkou jsou ostatní služby, které mají prudký nárůst. Stejně jako náklady na cestovné. Cestovné je v roce 2013 v nulové výši, protože klub v tomto roce cestovní náhrady svým členům nehradil, hradili si je členové sami. Od roku 2014 se náklady na cestovné začaly vyplácet mládežnické kategorii a od roku 2017 se již vyplácí všem členům.

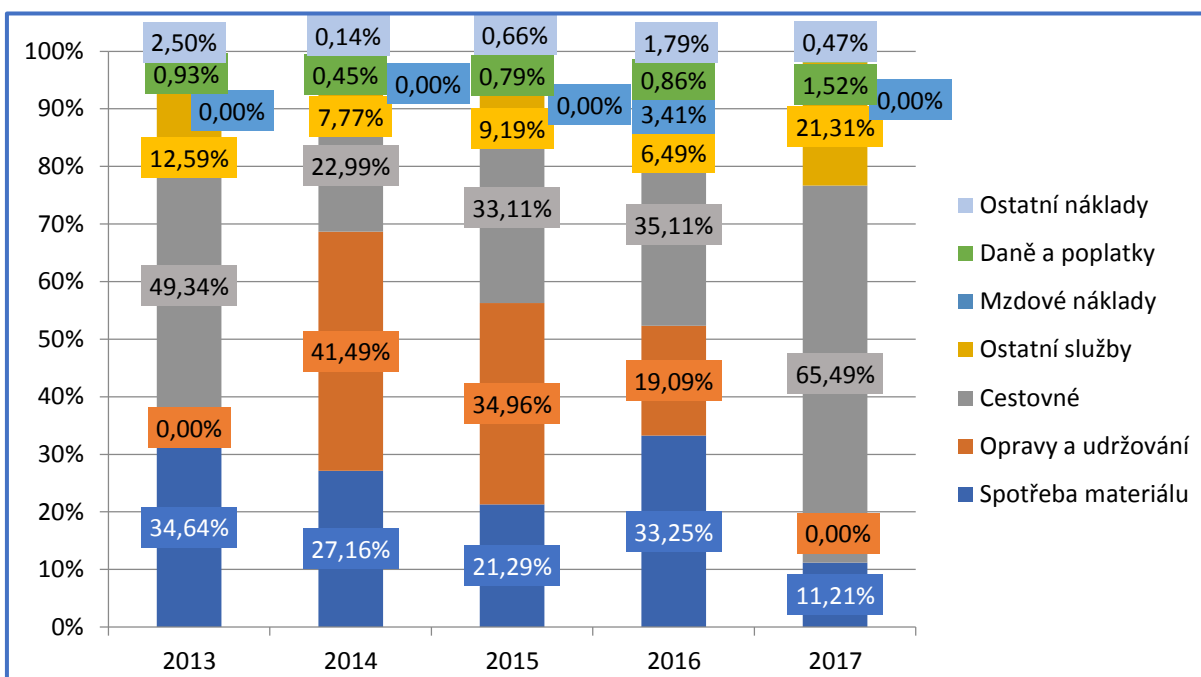
Graf 4.10 - Struktura nákladů KK Šumperk za roky 2013 - 2017, vertikální analýza (v %)



Zdroj: Výkazy zisků a ztrát KK Šumperk za příslušné roky, vlastní zpracování

Stabilní výši nákladů KK Zábřeh (graf 4.11) tvoří pouze daně a poplatky a ostatní náklady. V každém roce tvoří podíl nákladů ve výši do 3 % celkových nákladů. Mzdové náklady mají nulový podíl, kromě roku 2016. V tomto roce byly tyto náklady určeny na údržbu drah.

Graf 4.11 - Struktura nákladů KK Zábřeh za roky 2013 - 2017, vertikální analýza (v %)



Zdroj: Výkazy zisků a ztrát KK Zábřeh za příslušné roky, vlastní zpracování

Ostatní položky kolísají. Například cestovné tvoří v roce 2014 podíl 22,99 % a v roce 2017 celých 65,49 % celkových nákladů. Cestovné bude sledovanou položkou v podkapitole 4.2.3. Spotřeba materiálu se pohybuje v rozpětí od 11,21 % v roce 2017 do 34,64 % v roce 2013. V roce 2014 výši spotřeby materiálu ovlivnil nákup několika sad nových kuželek, čistících prostředků na dráhy a sportovního oblečení (nové dresy). Obecně však v této položce u tohoto klubu chybí náklady na energie, které za KK Zábřeh hradí Sportovní kluby. Sportovní kluby jsou v souvislosti s hospodařením KK Zábřeh zmiňovány již v podkapitole 3.5.5 pojednávající o majetku a hospodaření. Položka opravy a údržba jsou závislé na potřebě údržby a oprav hracího zařízení, které je v majetku klubu. K větším opravám, a podíl nákladů tomu odpovídá, došlo v roce 2014. Jednalo se o náklady na opravy drah, rozběžiště včetně náhozových desek, žlabů na koule, snímače kuželek a elektroniky.

4.2.2 Přepočet celkových nákladů na 1 člena

Pro následující hodnocení budou použity přepočty celkových nákladů na jednoho člena klubu. Počty členů jednotlivých klubů za sledovaná období jsou v tabulce 3.3 v podkapitole 3.5.6 pojednávající o členské základně.

Tab. 4.6 - Celkové náklady přepočtené na 1 člena klubu (v Kč)

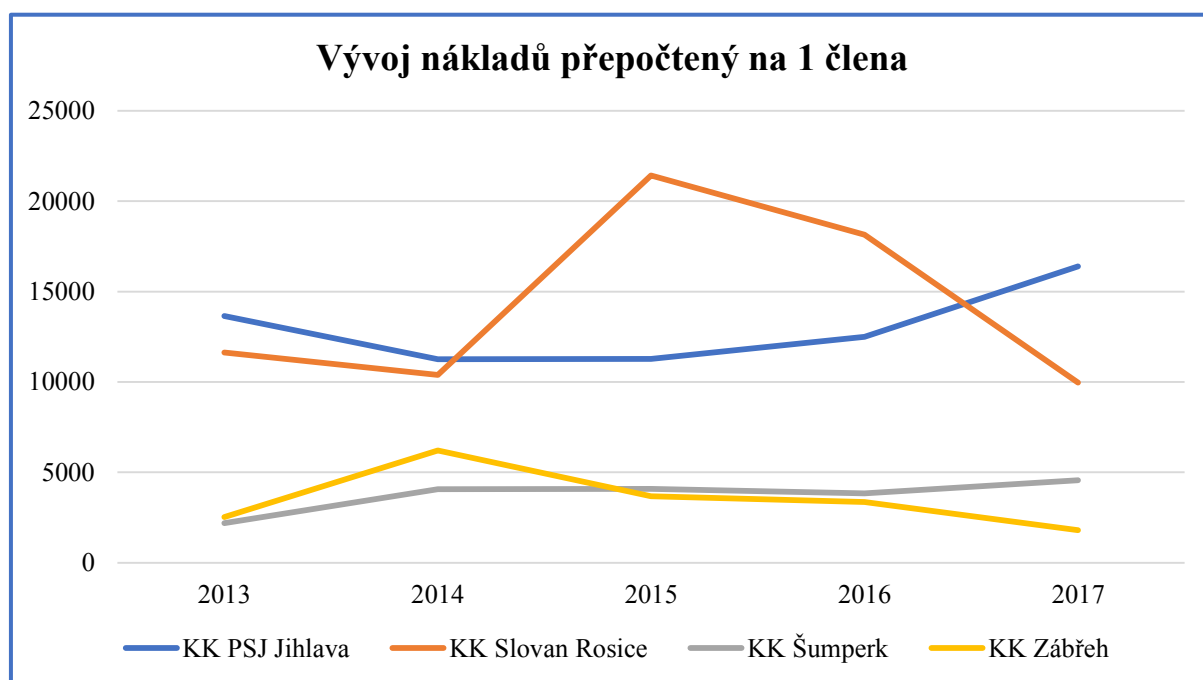
Náklady	2013	2014	2015	2016	2017
KK PSJ Jihlava	13 654,00	11 260,00	11 272,00	12 489,00	16 387,00
KK Slovan Rosice	11 627,00	10 390,00	21 429,00	18 141,00	9 971,00
KK Šumperk	2 189,00	4 070,00	4 088,00	3 828,00	4 561,00
KK Zábřeh	2 522,00	6 209,00	3 671,00	3 355,00	1 806,00

Zdroj: Údaje z výkazů zisků a ztrát kuželkářských klubů přepočtené na 1 člena, vlastní zpracování

Celkové náklady přepočtené na jednoho člena klubu jsou nejvyšší u KK Slovan Rosice v roce 2015. Jsou ve výši 21 429,00 Kč a kopírují celkové náklady. I v přepočtu na jednoho člena se projevují náklady na opravy, které již byly zmíněny výše. Naopak nejnižší celkové náklady vykazuje KK Zábřeh v roce 2017. Ty činily 1 806,00 Kč.

Pro přehlednost jsou celkové náklady přepočtené na 1 člena zobrazeny v grafu 4.11, kde můžeme sledovat i jejich vývoj.

Graf 4.12 – Vývoj celkových nákladů v přepočtu na 1 člena klubu



Zdroj: Údaje z výkazů zisků a ztrát kuželkářských klubů přepočtené na 1 člena, vlastní zpracování

Z grafu 4.12 je vidět, že zcela odlišně se chová křivka KK Slovanu Rosice. I v přepočtech na jednoho člena se totiž projevují velké náklady na opravy, které klub v letech 2015 a 2016 prováděl. Křivky KK Zábřeh a KK Šumperk jsou si podobné a v letech 2015 a 2016 se prakticky kopírují.

4.2.3 Náklady na cestovné

Výše cestovného úzce souvisí s počtem hrajících členů klubu a se soutěžemi, které daná družstva hrají. V dlouhodobých soutěžích dospělých pořádaných ČKA (všechny sledované kluby jsou členy ČKA) hrají zpravidla 6ti-členná družstva. V mládežnické kategorii pak družstva 3-členná. Jiné náklady generuje účast v okresním přeboru, kde jsou soupeři v rámci jednoho okresu a jiné, nepoměrně vyšší, například účast v Interlize, kde jsou soupeři z celé České a Slovenské republiky. Rovněž podstatnou částku pak může tvořit cestovné v případě, že je družstvo úspěšné a stane se mistrem či vicemistrem I. ligy. Pak má totiž právo zúčastnit se Světového poháru (v případě vítězství) nebo Evropského poháru (v případě 2. místa). Tyto poháry se konají zpravidla v zahraničí. Tyto okolnosti by se měly projevit v nákladech na cestovné jednotlivých klubů.

Bude zanalyzován podíl nákladů na cestovné na celkových nákladech, jejich přepočet na 1 člena a vývoj v jednotlivých letech.

Tab. 4.7 – Náklady na cestovné jednotlivých klubů ve sledovaných letech (v Kč)

Cestovné	2013	2014	2015	2016	2017
KK PSJ Jihlava	194 950,62	132 402,00	99 762,00	111 520,00	124 576,41
KK Slovan Rosice	82 000,00	93 000,00	194 000,00	195 000,00	162 000,00
KK Šumperk	0,00	19 000,00	22 000,00	28 000,00	52 000,00
KK Zábřeh	103 304,00	99 937,00	85 100,00	82 452,00	82 813,00

Zdroj: Výkazy zisků a ztrát sledovaných kuželkářských klubů, vlastní zpracování

Největší náklady na cestovné vykazuje KK PSJ Jihlava v roce 2013 a KK Slovan Rosice v letech 2015, 2016 a 2017. KK Slovan Rosice má v uvedených letech 7 družstev, z nichž dvě hrají I. ligu, tedy cestují po celé republice. K tomu dosahuje výrazných úspěchů hlavně družstvo žen a účastní se Světového poháru. KK PSJ Jihlava má v roce 2013 družstva mužů i žen v II. lize, startují rovněž dvě družstva v Poháru ČKA a muži se účastní Poháru NBC v Augsburgu. Od roku 2016 hraje družstvo mužů Jihlavy v Interlize, která je finančně náročnější, jak bylo uvedeno v úvodu podkapitoly.

Tab. 4.8 - Podíl nákladů na cestovné na celkových nákladech

	2013	2014	2015	2016	2017
KK PSJ Jihlava	31,04 %	18,96 %	15,00 %	16,54 %	17,28 %
KK Slovan Rosice	11,95 %	15,17 %	16,17 %	16,80 %	23,55 %
KK Šumperk	0 %	8,19 %	9,44 %	11,43 %	17,28 %
KK Zábřeh	49,34 %	22,99 %	33,11 %	35,11 %	65,49 %

Zdroj: Výkazy zisků a ztrát sledovaných kuželkářských klubů, vlastní zpracování

Zajímavou položkou jsou náklady na cestovné u klubu KK Šumperk v roce 2013. Podíl na celkových nákladech činil 0 %. KK Šumperk v té době totiž neproplácel svým členům žádné cestovní náhrady a hráči si náklady na cestovné hradili sami. Od roku 2014 začal klub proplácet cestovné mládeži, a tomu odpovídají počínající mírné náklady. Ty se pak zásadněji zvyšují v roce 2017, kdy klub začíná proplácet cestovní náklady i ostatním družstvům kategorie dospělých. KK Zábřeh si udržuje náklady na cestovné na stejné úrovni, výjimku tvoří rok 2017, kdy podíl nákladů vzrostl z 35,11 % na 65,49 %. Působí to nepravděpodobně v kombinaci s údaji v tabulce 4.7, kde je vidět, že náklady na cestovné KK Zábřeh jsou téměř shodné jak v roce 2015, 2016 i 2017. Vysvětlení je zřejmé z tabulky 3.5, kde jsou uvedeny celkové náklady klubu. Ty jsou v roce 2017 o celých 100 000,00 Kč nižší než v předchozích letech a shodné náklady na cestovné tak vytvoří větší podíl z tohoto celku.

4.2.4 Přepočet nákladů na cestovné na 1 člena

V této podkapitole je opět využito přepočtu výše nákladů na cestovné na jednoho člena. Tato hodnota má větší vypovídací hodnotu než celková částka. Tabulka s počty členů je podkapitole 3.5.6 pojednávající o členské základně. Tabulka má označení 3.3.

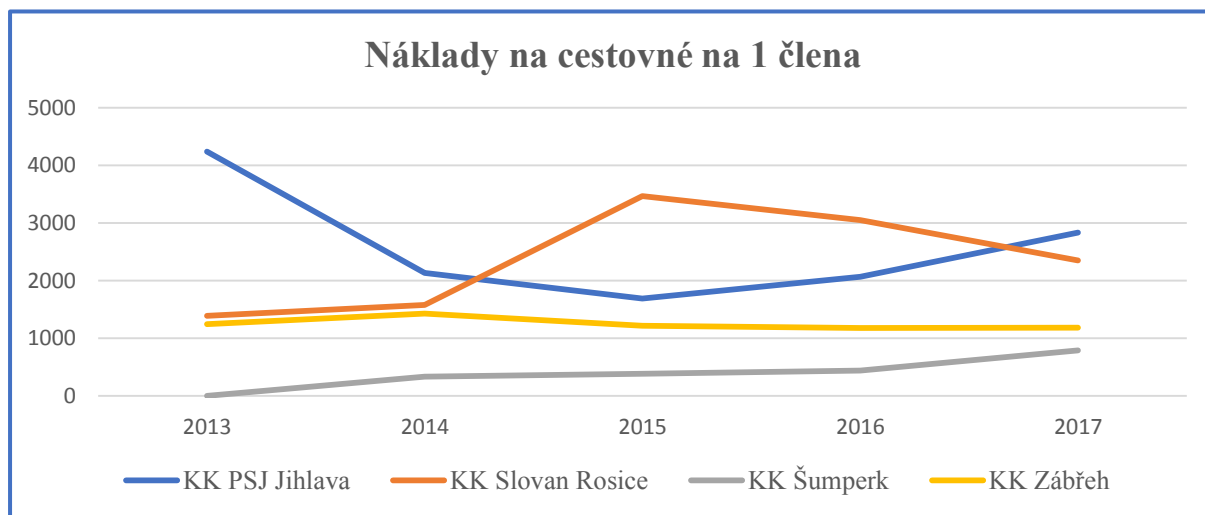
Tab. 4.9 – Náklady na cestovné přepočtené na 1 člena

Na 1 standardního člena	2013	2014	2015	2016	2017	průměr
KK PSJ Jihlava	4238	2136	1691	2065	2831	2592
KK Slovan Rosice	1390	1576	3464	3047	2348	2365
KK Šumperk	0	333	386	438	788	389
KK Zábřeh	1245	1428	1216	1178	1183	1250

Zdroj: Výkazy zisků a ztrát sledovaných kuželkářských klubů, vlastní zpracování

Z tabulky 4.9 je vidět vyrovnanost nákladů na cestovné u KK Zábřeh, která souvisí i se stabilním počtem členů tohoto klubu. U KK Šumperk je vývoj a částky ovlivněny rozhodnutím výkonného výboru klubu vyplácet cestovní náhrady hráčům kategorie dospělých až od roku 2017 a mládeži od roku 2014.

Graf 4.13 - Náklady na cestovné přepočtené na 1 člena (v Kč)



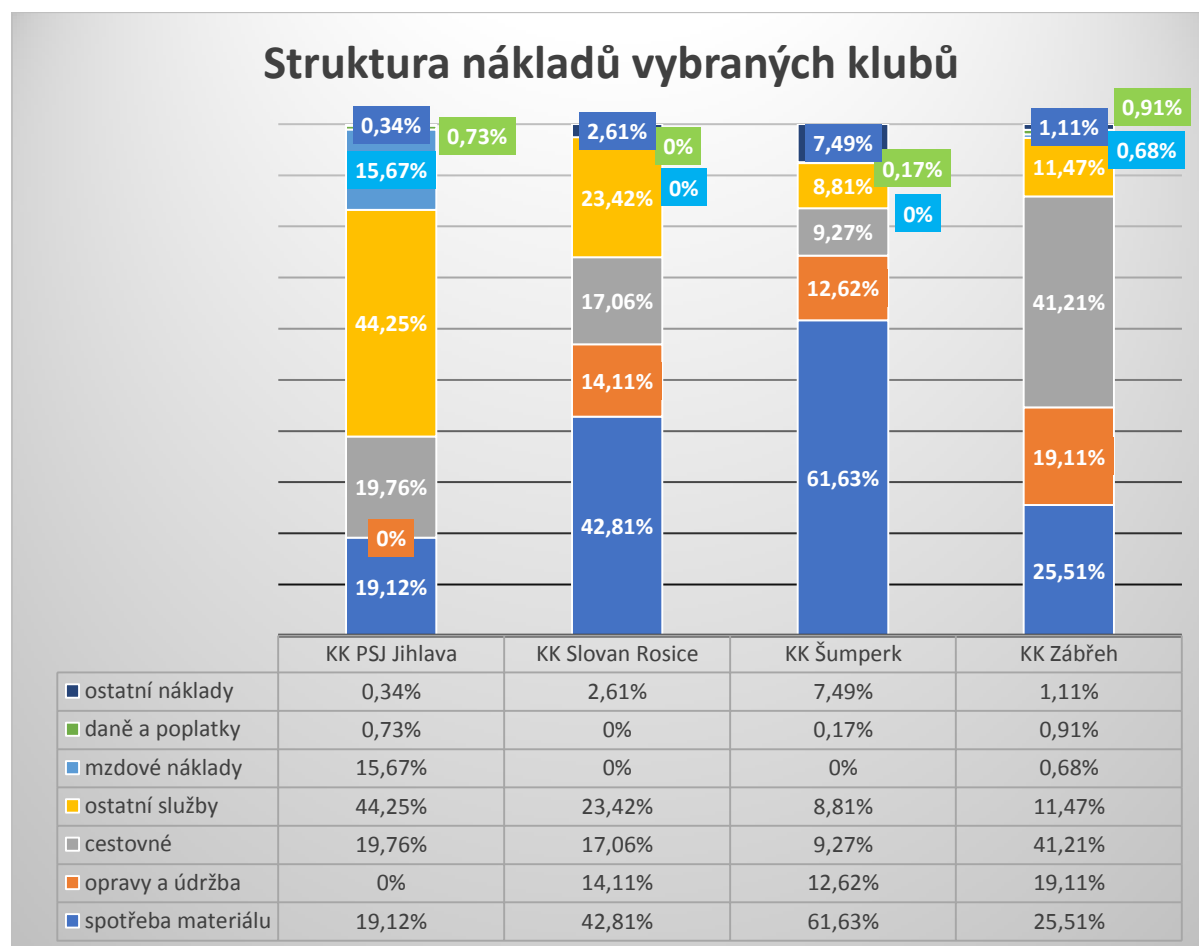
Zdroj: Údaje z výkazů zisků a ztrát kuželkářských klubů přepočtené na 1 člena, vlastní zpracování

Z grafu 4.13 jsou patrné vysoké náklady na cestovné KK PSJ Jihlava v roce 2013, které již byly zdůvodněny v podkapitole 4.2.3 a byly způsobeny účastí dvou družstev v poháru ČKA a účastí družstva mužů tohoto klubu na Poháru NBC v Ausburgu. Křivka tohoto klubu se ještě začíná vychylovat od roku 2016, kdy se družstvo mužů probojovalo do Interligy, která

je také finančně náročnější. Cestovní náklady KK Rosice vyskočily v letech 2015 – 2017, kdy sice nemají nejvyšší počet členů, ale má 7 družstev, která jsou úspěšná a hrají soutěže, které generují vyšší náklady na dopravu.

Pro přehledné shrnutí struktury nákladů vybraných kuželkářských klubů byl vytvořen graf 4.14. V něm jsou uvedeny průměry jednotlivých složek nákladů za sledovaná období.

Graf 4.14 – Struktura výnosů vybraných klubů v průměru za období 2013 - 2017



Zdroj: Výkazy zisků a ztrát sledovaných kuželkářských klubů, vlastní zpracování

4.3 Dobrovolnická činnost

Dobrovolníkem je každý, kdo bez nároku na finanční nebo materiální odměnu poskytuje svůj čas, energii, znalosti, schopnosti a dovednosti ve prospěch ostatních. Z pohledu statistiky musí tuto činnost provádět minimálně jednu hodinu za dané období.

Tato podkapitola bakalářské práce je věnována dobrovolnické činnosti. Důvodem je její nedoceněnost, a na druhé straně její nutnost v neziskových organizacích tohoto typu. U spolků, typu kuželkářského klubu ještě více z důvodu specifčnosti tohoto sportu.

Většina funkcí je v kuželkářských klubech obvykle vykonávána dobrovolně bez nároku na náhrady výdajů. Jedná se o funkci předsedy, organizačního pracovníka, členy kontrolní komise, pokladníka a další. Ani ostatní členové klubu však nezůstávají pozadu. Většinou se nikdo nezajímá, kolik času vlastně členové svojí dobrovolnickou prací pro klub stráví a kolik tím jeho klub ušetří. Na základě informací z klubů bude hodnota této práce vyčíslena pomocí tabulky 4.10. V prvním sloupci tabulky je označena a popsána funkce/typ práce člena, ve druhém sloupci počet hodin, které za rok této funkci/práci musí věnovat a v posledním sloupci je vyčíslena hodnota této dobrovolnické práce. Je třeba dodat, že všechny uvedené funkce či práce jsou pro klub a jeho chod nepostradatelné a nejsou odměněny žádnou finanční odměnou či mzdou. Jak byl stanoven počet hodin odpracovaných za rok, je podrobně uvedeno ve výpočtové tabulce v příloze č. 10.

Tab. 4.10 – Ocenění dobrovolnické práce

Funkce člena	Počet hodin/ rok	Ocenění dobrovolnické práce (v Kč)
Předseda (běžná činnost)	60	8 838,00
Předseda (žádosti dotace)	20	2 946,00
Pokladník/ hospodář (cest. náhrady, startovné)	76	11 194,80
Organizační pracovník (soupisky, registrační průkazy, stavy členů, přihlášky do soutěží)	46	6 775,80
Údržba hracích automatů	80	11 784,00
Členové kontrolní komise	12	1 767,60
Členové výkonného výboru	72	10 605,60
Rozhodčí	308	45 368,40
Trenér	304	44 779,20
Účetní (vyúčtování dotace, daňové přiznání, běžné účtování, výkazy účetnictví pro OS ČUS, ČKA)	50	7 365,00
Úklid (dráhy i zázemí)	400	58 920,00
Technický dozor při zápasech	198	29 165,40
Dozor u pronájmů prostor veřejnosti	80	11 784,00
Brigády (malování, předsezónní úklid, opravy)	70	10 311,00
Technický dozor při turnajích	120	17 676,00
Celkem	1 896	279 280,80

Zdroj: Informace z klubů, podkladem je výpočtová tabulka v příloze č. 10

Ve výčtu není zahrnuto pořádání turnajů pro neregistrované hráče, turnaje před začátkem sezóny, shánění sponzorů a darů. Rovněž není zohledněno, pokud klub přijme pořádání

mistrovství ČR jednotlivců, které se každoročně koná na několika kuželnách (co kategorie, to jedna kuželna). Klub pak po dva dny (základní část a finále) zajišťuje účastníkům ubytování, občerstvení, zajišťuje dozory u automatů, technický dozor, rozhodčí apod. Pak je hodin více. Z uvedeného vyplývá, že počty dobrovolně odpracovaných hodin nejsou nadhodnoceny. Kuželkářský sport je v této oblasti hodně specifický. U jiných sportů členové klubu nezískávají finance formou pronájmů prostor, nemusí tedy držet dozory, zajišťovat rozhodčí z vlastních řad, uklízet, zajišťovat si dary, sponzory, dotace, udržovat dráhy a příslušnou elektroniku apod.

Údaje ze zdrojů Českého statistického úřadu (viz příloha č. 3), říkají, že se dobrovolnická práce podílela v roce 2016 na financování NNO podílem ve výši 11 %. Ocenění práce se provádí mediánem hodinové mzdy. V roce 2016 činil podle Informačního systému o průměrných výdělích medián průměrné hodinové mzdy 138,90 Kč. Počet hodin odpracovaných dobrovolníky byl tedy vynásoben touto hodnotou, aby bylo možné vyčíslit podíl dobrovolnické práce v kuželkářských klubech a srovnat je se statistickými údaji o NNO v ČR. Bylo vypočteno, že dobrovolnická práce v kuželkářském klubu za rok 2016 má hodnotu 263 354,40 Kč. Tato hodnota je zahrnuta do výnosů zvolených klubů za rok 2016, aby mohl být vyčíslen podíl, jakým se tato dobrovolná práce podílela v tomto konkrétním roce na financování těchto klubů. Celkové výnosy v klubu KK PSJ Jihlava v roce 2016 činily 712 031,07 Kč. Po přičtení hodnoty dobrovolnické práce její podíl na výnosech činí 27 %. U klubu KK Slovan Rosice, který měl výnosy 937 000,00 Kč činí dobrovolnická práce 22 %. KK Šumperk měl výnosy 290 000,00 Kč a hodnota dobrovolnické činnosti tvoří 48 %. U KK Zábřeh, kde byly celkové výnosy v hodnotě 273 713,61 Kč pak tvoří podíl dobrovolnické práce 49 % celkových výnosů. **Z uvedeného vyplývá, že u zvolených kuželkářských klubů se dobrovolnická práce podílí na jejich financování dvojnásobně až čtyřnásobně v porovnání s financováním NNO v rámci ČR.**

4.4 SWOT analýza

SWOT analýza se řadí mezi strategické analýzy. Poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, strategií a strategických cílů organizace. Spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu organizace (vnitřní prostředí) a současné situace okolí organizace (vnější prostředí). Je to zkratka anglického originálu, kde S = Strengths (silné stránky), W = Weaknesses (slabé stránky), O = Opportunities (příležitosti) a T = Threats (hrozby). SWOT je tedy zkratkou pro vnitřní silné a slabé stránky organizace a příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí organizace. Ve **vnitřním prostředí** jsou identifikovány silné a slabé stránky, které jsou vymezeny vnitřními faktory efektivnosti organizace ve všech

významných oblastech. Cílem organizace je maximalizace silných stránek a minimalizace slabých stránek.

Vnější prostředí jsou oblasti, které organizace sama nemůže ovlivnit – existují nezávisle na organizaci a jejím působení. Příležitosti se organizace snaží správně identifikovat a maximálně využít a hrozby identifikovat, sledovat a případně eliminovat. Výstupem kompletní analýzy SWOT je chování společnosti, která maximalizuje přednosti a příležitosti a minimalizuje své nedostatky a hrozby.

Následující SWOT analýza se snaží vystihnout všechny silné a slabé stránky a příležitosti i hrozby jednotlivých klubů, podle jejich skutečných konkrétních podmínek. Na závěr je vytvořena SWOT analýza pro celý kuželkářský sport.

Tab. 4.11 - SWOT analýza KK PSJ Jihlava

SILNÉ	SLABÉ
<ul style="list-style-type: none"> - Kvalitní trenérské zázemí - Pořádání letní kuželkářské školy - Kuželna v multifunkčním objektu 	<ul style="list-style-type: none"> - Nízká členská základna - Vysoké členské příspěvky
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> - Velké město, sponzoři - Široká nabídka SŠ (12), VOŠ (4) a VŠ (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Konkurenční kuželkářský klub ve městě - Konkurenční sporty (hokej, fotbal, florbal)

Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací poskytnutých z kuželkářských klubů

K silným stránkám KK PSJ Jihlava bezesporu patří umístění kuželny v multifunkčním objektu města spolu s krytým bazénem. Návštěvníci bazénu se mohou na kuželnu podívat a tento sport se jim může zalíbit a poroste členská základna. Stejně tak hráči si po tréninku či po zápase mohou jít zaplavat bez přecházení do jiného objektu. Silnou stránkou tohoto klubu je i tradice pořádání Letní kuželkářské školy, kterou klub pořádá pro hráče kuželek celé republiky již od roku 1999 a která má mezi hráči velice dobrý ohlas. Mezi **slabé stránky** byla začleněna nízká členská základna. Ta je však nižší jen v porovnání s ostatními kluby, ve srovnání s průměrem ČUS je členská základna pořád dostatečná. V tomto ohledu je třeba brát v potaz i skutečnost, že klub má ve městě konkurenta – kuželkářský klub Start Jihlava, který má sídlo na dvoudráhové kuželně (viz **Hrozby**). Mezi slabé stránky klubu patří i nejvyšší částka členských příspěvků mezi vybranými kluby (viz tabulka 4.2). K **příležitostem** klubu patří velikost města Jihlava, které je mezi vybranými kluby a jejich sídly největší i co do počtu obyvatel. (viz tabulka v příloze č. 11). Větší město má i větší rozpočet (z důvodu různého koeficientu z rozpočtového určení daní pro obce a města nad 30 tisíc obyvatel) a může si tedy dovolit vložit více prostředků do různých organizací.

Důležitá je i nabídka středních a vysokých škol a možných zaměstnavatelů. Pokud hráči nemusí dojíždět do práce a na trénink ušetří v dnešní době tolik potřebný čas. Větší město znamená i více potencionálních sponzorů či dárců.

Tab. 4.12 - SWOT analýza KK Slovan Rosice

SILNÉ	SLABÉ
<ul style="list-style-type: none"> - Moderní a kvalitní hrací zařízení - Aktuální a zajímavé webové stránky - Současné sportovní úspěchy 	<ul style="list-style-type: none"> - Vlastní kuželna
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> - Blízkost velkého města -Brno (sponzoři, nabídka SŠ, VŠ pro studenty) - Minimální konkurence sportů (hokej) 	<ul style="list-style-type: none"> - Umístění kuželny – malé město, horší dostupnost

Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací poskytnutých z kuželkářských klubů

Specifikem klubu KK Slovan Rosice je vlastní kuželna. Skutečnost, že klub provozuje činnost ve vlastním zařízení má dvojí náhled. Od vlastnického vztahu se často odvozují nároky na dotace. Kdo provozuje svoji činnost ve vlastním zařízení má výhodu oproti těm, kdo musí platit nájem. Na druhou stranu však vlastníci zařízení mají sice své prostory, ale potřebují svůj majetek udržovat a obnovovat. Zde bylo vlastnictví kuželny začleněno do **slabých stránek**, protože starost o celou budovu je náročnější na finance i činnost členů. Pronájem, který pak mají kuželkáři z pronájmu drah má tento klub stejný jako ty ostatní, které jsou na svých kuželnách v nájmech a starostí o celou budovu jsou ušetřeni. Mezi **hrozbami** patří skutečnost, že Rosice jsou malé město s obtížnější dostupností. K **silným stránkám** patří bezesporu aktuální a zajímavé webové stránky klubu a současné sportovní úspěchy klubu, které jsou nejlepším lákadlem pro nové členy, případně pro sponzory a dárcy. **Příležitostí** je malá konkurence ostatních sportů ve městě a blízkost Brna s ohledem na nabídku středních a vysokých škol (pro studenty) a potencionálních sponzorů či dárců.

Tab. 4.13 - SWOT analýza KK Šumperk

SILNÉ	SLABÉ
<ul style="list-style-type: none"> - Tradice 	<ul style="list-style-type: none"> - Zastaralé vybavení - Nevyhovující zázemí - Neaktuální webové stránky
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> - Nové vybavení z mistrovství světa - Nabídka SŠ i VŠ 	<ul style="list-style-type: none"> - Konkurenční sporty – hokej, atletika,

Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací poskytnutých z kuželkářských klubů

Silnou stránkou KK Šumperk je jeho dlouhá tradice. **Slabou** stránkou, která je pro klub největším současným problémem je zastaralé vybavení a nevyhovující zázemí. Také webové stránky nejsou aktuální ani zajímavé. **Příležitostí** klubu je příslib financí od města a kraje na instalaci nového hracího zařízení z mistrovství světa, které se bude konat v květnu 2019 v Rokycanech.

Tab. 4.14 - SWOT analýza KK Zábřeh

SILNÉ	SLABÉ
<ul style="list-style-type: none"> - Nehradí energie 	<ul style="list-style-type: none"> - Žádné akce pro veřejnost - Neaktuální webové stránky
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> - Komplettní rekonstrukce zázemí 2018 - Umístění kuželny 	<ul style="list-style-type: none"> - Protěžovaný sport – fotbal - Omezená nabídka SŠ, absence VŠ - Neexistence významného zaměstnavatele

Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací poskytnutých z kuželkářských klubů

KK Zábřeh má jedno specifikum, které patří k jeho **silným stránkám**. Je to skutečnost, že nehradí energie. (viz podkapitoly 4.2.1 a 4.2.4). Mezi **slabé stránky** klubu patří absence turnajů pro neregistrované hráče, které měly v minulosti velký úspěch a vzešlo z nich hodně současných stálých hráčů. Webové stránky nejsou aktuální, což je také slabou stránkou klubu v dnešní době, kdy každý hledá informace v první řadě na webu. **Hrozbou** je v Zábřehu konkurenční protěžovaný sport – fotbal. Od města (viz příloha č. 12) dostává na svoji celoroční činnost 700 000,00 Kč a kuželkáři 28 800,00 Kč. Počet členů je srovnatelný a úspěchy a úroveň soutěže mají kuželkáři nepoměrně vyšší. **Příležitostí** klubu je kompletní rekonstrukce zázemí, které je nové, moderní a může rovněž přilákat nové členy.

Tab. 4.15 - SWOT analýza za kuželkářský sport

SILNÉ	SLABÉ
<ul style="list-style-type: none"> - možnost hrát do vysokého věku - možnost hrát i se zdravotním handicapem - finanční nenáročnost v porovnání s jinými sporty - nezávislost na počasí, ročním období - tradice - „rodinný sport“ 	<ul style="list-style-type: none"> - ubývající členská základna - není olympijský sport - nejistota a nepravidelnost financování z veřejných rozpočtů
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> - Legislativní změny, SPORT 2025 	<ul style="list-style-type: none"> - konkurenční sporty - příliš dobří hráči = odchod do zahraničí - závislost na práci dobrovolníků

Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací poskytnutých z kuželkářských klubů

Silnou stránkou kuželkářského sportu je možnost věnovat se tomuto sportu do poměrně vysokého věku. Často i v těch nejvyšších soutěžích hrají hráči ve věku, který je pro hráče jiných sportů limitující. Kuželky hrají i zdravotně postižení lidé, např. zrakově postižení. Pro tyto hráče se pravidelně konají turnaje na různých kuželnách v republice. Finanční nenáročnost spočívá v tom, že výše členských příspěvků je ve srovnání s úrovní členských příspěvků u jiných sportů na velice nízké úrovni. Také do potřebného vybavení hráč nemusí investovat přehnané částky, je nutná pouze vhodná sportovní obuv (sálová). Na trénink stačí běžné sportovní oblečení a dres na zápas zajišťuje klub. Příjemná je i nezávislost na počasí či ročním období. Odpadá starost, zda nebude pršet či zima. Pro zápas je dokonce stanovena minimální teplota na kuželně. Ještě jednu silnou stránku tento sport má, a to že je „rodinným sportem“. U kuželek není ojedinělé, že mnoho hráčů začne s kuželkami proto, že to vidí u svých rodičů. Mnoho dětí se pohybuje na kuželně od útlého věku a není pak nic divného, že si to chce také vyzkoušet a začne se tomuto sportu věnovat také. Vyrůstají z nich výborní hráči.

Slabou stránkou je ubývající členská základna, a to hlavně u mládeže při přechodu na střední či vysokou školu. Také nejistota a nepravidelnost finančních zdrojů z veřejných rozpočtů. Tomu nepomáhá ani skutečnost, že kuželky nejsou olympijským sportem, to dává financování tohoto sportu také jisté limity.

Hrozbou jsou konkurenční sporty. Existuje mnoho nových sportů, často adrenalinových, které více přitahují mladé hráče. Hrozbou je i velká závislost na dobrovolnické práci, která není samozřejmostí, musí se najít lidé, kteří svůj volný čas kuželkám věnují. Také velké množství výborných hráčů je hrozbou, protože ti většinou odcházejí hrát do zahraničí. Není to však hrozba kuželkářského sportu obecně, ale jen v ČR. Naši úspěšní hráči odcházejí nejčastěji do Rakouska a Německa.

Příležitostí by mohly být probíhající i připravované změny v legislativě týkající se celkově podpory sportu nazvané SPORT 2025 (viz podkapitola 2.4).

Ve **vnitřním prostředí** je cílem maximalizace silných stránek a minimalizace slabých stránek. Kluby by měly dbát na aktuálnost svých webových stránek, pořádat více akcí pro veřejnost, udržovat členské příspěvky na nízké úrovni. Své sportovní úspěchy by měly kluby více prezentovat, aby se dostaly do povědomí veřejnosti. Také udržování stávající členské základny je důležitou oblastí, kterou klub může ovlivnit.

Vnější prostředí jsou oblasti, které organizace sama nemůže ovlivnit. Týká se to například umístění kuželny a velikosti města, ve kterém klub působí. Tyto okolnosti může klub hráčům alespoň kompenzovat proplácením cestovních nákladů na dojíždění nebo snížením členských příspěvků

5 ZÁVĚR

Bakalářská práce byla zaměřena na oblast neziskových organizací, konkrétně na analýzu hospodaření a zhodnocení fungování sportovních klubů. Byly vybrány čtyři kuželkářské kluby. KK PSJ Jihlava, KK Slovan Rosice, KK Šumperk a KK Zábřeh.

Dílčím cílem bakalářské práce bylo zanalyzování fungování sportovních klubů v oblasti dobrovolnické práce a dílčích ukazatelů, jako jsou náklady na cestovné a výnosy z členských příspěvků. Tohoto cíle bylo dosaženo následovně: Nejdříve bylo zjištěno, kolik hodin dobrovolnické práce vykonají členové kuželkářských klubů za období jednoho roku (viz podkapitola 4.3). Pomocí mediánu průměrné hodinové mzdy byla tato práce oceněna, a nakonec byl vypočten podíl, jakým se tato dobrovolnická práce členů klubu podílí na jeho financování. Výsledky byly srovnány s údajem Českého statistického úřadu o podílu dobrovolnické práce na financování NNO. Bylo zjištěno, že dobrovolnická práce v kuželkářských klubech se na jejich financování podílí zhruba dvakrát až čtyřikrát více než uvádí Český statistický úřad.

Dále byly zanalyzovány náklady na cestovné. Byla provedena jak vertikální analýza, tak přepočet na 1 člena klubu. Bylo zjištěno, že náklady na cestovné se v klubech pohybují od 10 % do 30 % všech nákladů. Celkově je z nákladů na cestovné vidět, že se v podstatě mohou pohybovat v rozpětí od 0,00 Kč po 195 000,00 Kč za rok. Vše záleží na tom, zda se klub rozhodne cestovní náklady hráčům proplácet či ne. Pokud ne, jsou náklady pro klub nulové a cesty na soutěžní utkání si hradí hráči sami. Druhým zásadním hlediskem je, jaké soutěže kluby hrají a jak jsou úspěšní. Zde bohužel platí, čím více úspěchů, tím větší náklady na cestovné. Pokud však dosáhne klub celonárodních či zahraničních úspěchů, je zase snazší sehnat finance formou sponzoringu a vyšší cestovní náklady takto kompenzovat.

Výnosy z členských příspěvků byly další oblastí, která byla podrobena analýze. Opět byla provedena jak vertikální analýza, tak přepočet na jednoho člena klubu. Podkladem byly mimo údajů z výkazů zisků a ztrát i informace klubu o výši členských příspěvků, které klub od členů vybírá (viz podkapitola 4.1.3). Členské příspěvky vybraných kuželkářských klubů se během pěti sledovaných let podílely na celkových výnosech od 0,57 % do 33,98 %. Statistickým údajům, které uvádí, že se členské příspěvky podílely na financování NNO podílem zhruba 6 % se přiblížily dva ze sledovaných klubů. U ostatních byl tento podíl několikrát vyšší. Přes rozdílnost těchto výsledných čísel, všechny kluby zohledňovaly ve sledovaných letech při stanovení výše členských příspěvků věkové kategorie mládeže a seniorů a případně sociální podmínky (např. ženy na mateřské dovolené). Také je patrné, že kluby výši svých

příspěvků ve sledovaném období neměnily, necítí tedy potřebu více zatížit své členy a získat více prostředků touto formou.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zhodnocení fungování vybraných sportovních klubů a jejich hospodaření v letech 2013 – 2017.

Ke splnění tohoto cíle vedly podkapitoly 3.6, 4.1 a 4.2. V kapitole 3.6 byla provedena celková analýza hospodaření klubů. Bylo zjištěno, že všechny kluby během pěti sledovaných období dosahovaly jak zisku, tak i ztráty. Výnosy i náklady byly značně kolísavé, ale bylo zjištěno, že rozdíly byly vždy způsobeny potřebnými opravami na straně nákladů a s tím souvisejícími dotacemi na straně výnosů. Při sečtení výsledků hospodaření všech klubů za pět sledovaných období však všechny kluby skončily s nízkým, ale kladným saldem (viz tabulka 3.6).

Kapitola 4.1 se věnovala výnosům a jejich struktuře. Celkové výnosy jednotlivých klubů se ve sledovaném období pohybovaly od 199 536,78 Kč do 1 120 000,00 Kč, což je rozdíl téměř jednoho milionu korun. K vysvětlení pomohla vertikální analýza, která ukázala, které položky tento rozdíl způsobily a také informace z klubu KK Slovan Rosice, které potvrdily, že částku výnosů zvýšily provozní dotace určené na opravu drah a střechy kuželny tohoto klubu v letech 2015 a 2016. Jiné kluby, jako KK Zábřeh, rovněž obdržely během těchto pěti let provozní dotace, ale ty nedosáhly takové výše. Důvodem bylo to, že kuželna KK Slovan Rosice je ve vlastnictví klubu. Ostatní kluby budovy kuželen nevlastní, jsou nejčastěji v nájmu. U nich se pak částky na opravy a údržbu týkaly pouze hracích automatů a drah, a ne celé budovy. Tomu také odpovídala jejich výše. Vertikální analýza také ukázala, že kluby dosahovaly největších výnosů z tržeb za vlastní výkony. V průměru za všechny kluby a sledované roky činil podíl tržeb za vlastní výkony 47,25 % z celkových výnosů.

Náklady, kterým se věnovala podkapitola 4.2, neměly ve vybraných klubech shodnou strukturu. Byly různým poměrem rozvrženy hlavně mezi spotřebu materiálu a energií, ostatní služby a cestovné. V letech, kdy kluby investovaly do oprav hracího zařízení se zvýšil podíl spotřeby materiálu a kluby měly náklady v položce pro opravy a údržbu. Také vývoj jednotlivých položek v čase byl různý. V položce nákladů byl zvýhodněn klub KK Zábřeh. Náklady na veškeré energie klubu hradily Sportovní kluby Zábřeh, a to na základě smlouvy s městem Zábřeh. Mzdové náklady vykazovaly kluby zcela výjimečně, většina činnosti v klubech je vykonávána na dobrovolnické bázi.

Po zjištění, že kluby, přesto že mají stejnou právní formu a věnují se stejnému sportu mají rozdílné podmínky ke své činnosti i ke svému hospodaření, byla v závěru práce (podkapitola 4.4) zpracována stručná SWOT analýza vybraných klubů. Ta byla doplněná SWOT analýzou kuželkářského sportu. Z vypracovaných SWOT analýz vyplynulo, že každý z vybraných

klubů má ve svých rukou možnosti na zlepšení fungování, jako je například vylepšení webových stránek či pořádání akcí a turnajů pro veřejnost. Umístění kuželny v malém městě s horší dostupností a absencí nabídky škol pro mládež kluby neovlivní, mohou však tyto okolnosti hráčům alespoň částečně finančně kompenzovat. Velkým problémem do budoucna bude velká závislost na dobrovolnické práci a konkurence nových sportů.

Práce byla rozdělena na tři základní části. První část, ryze teoretická, byla věnována neziskovým organizacím. Zabývala se jejich právní úpravou, charakteristickými znaky, financováním a fundraisingem. K jejímu zpracování byla využita odborná literatura a webové stránky Vlády ČR.

V druhé části byl představen kuželkářský sport obecně a následně všechny čtyři vybrané kuželkářské kluby. Byla krátce popsána jejich historie, současnost, majetek i členská základna. V závěru bylo zanalyzováno hospodaření klubů v letech 2013 – 2017. K analýze hospodaření byly využity výkazy zisků a ztrát jednotlivých klubů a metoda komparace. Informace o klubech pocházejí z webových stránek klubů, z kronik, ročenek, stanov klubů i jejich zastřešujících organizací.

Třetí část bakalářské práce byla zaměřena na splnění jejích cílů. Byly zanalyzovány a následně zhodnoceny celkové výnosy i celkové náklady klubů a jejich struktura. K tomu byla využita vertikální analýza a metoda komparace. Data byla čerpána z výkazů zisků a ztrát jednotlivých klubů. Stejně podklady a konkrétní potřebné informace z jednotlivých klubů byly využity pro bližší analýzu a zhodnocení výnosů z členských příspěvků a nákladů na cestovné. Opět byla použita vertikální analýza, přepočet na 1 člena a metoda komparace. Závěrem se práce zabývala vyčíslením dobrovolnické činnosti a SWOT analýze. V této části bylo čerpáno hlavně z informací klubů a zveřejněných údajů Českého statistického úřadu.

Problematikou je možné se zabývat do větší hloubky nebo na větším počtu organizací, ale vzhledem k dodržení stanoveného rozsahu počtu stran a slov pro bakalářské práce, to v této práci nebylo objektivně možné a nebylo to ani smyslem práce.

Na závěr je třeba připomenout zásadní poslání neziskových organizací, a to je užitek. V případě spolku jde o užitek pro své členy a toto poslání vybrané kluby bezesporu plní. Udržují si stabilní členskou základnu, mají sportovní úspěchy a váží si historie svého klubu. Bylo zjištěno, že se na výnosech podílejí velkou měrou svým přičiněním a se svými financemi nakládají hospodárně. Snaží se v rámci možností vyjít se svěřenými prostředky, což např. při rostoucích cenách energií je stále složitější. Náročnější je také zajištění dostatečného počtu lidí (dobrovolníků), kteří mají chuť se zapojit ve prospěch nejen svého zdraví, ale také reprezentace týmu a města, jež zastupují.

Seznam použité literatury:

Odborná literatura:

- [1] BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4487-2.
- [2] EVERS, Adalbert and Jean Louis LAVILLE, eds. *The third sector in Europe*. Cheltenham: Edward Elgar, c2004. ISBN -084376-400-8.
- [3] KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*, 2., rozšířené vydání Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [4] MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. 12., aktualizované vydání Olomouc: ANAG, c2013. ISBN 978-80-7263-825-3.
- [5] PEKOVÁ, Jitka a Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*, 3., aktualizované vydání Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-351-5.
- [6] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktualizované vydání, Praha: Grada 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.
- [7] STUHLÍKOVÁ, Helena Ing. a Ing. Sofia KOMRSKOVÁ. *Zdaňování neziskových organizací*, 9. aktualizované vyd. Olomouc: ANAG, 2012. ISBN 978-80-7263-774-4.
- [8] VÍT, Petr. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5477-2.
- [9] VRZÁČEK, Petr, *Krabička poslední záchrany pro neziskové organizace: manuál managementu neziskových organizací*. Praha: Togga, spol.s.r.o. ve spolupráci s Univerzitou Karlovou, Fakultou humanitních studií, 2017. ISBN 978-80-7476-116-4.

Ostatní literatura:

- [10] OPATRNÝ, David sestavil a uspořádal z materiálů VV ČUS a jednotlivých svazů sdružených v ČUS. Ročenka ČUS 2017, 1. vyd. Praha: Nakladatelství Olympia, s.r.o., 2018. 304 s. ISBN 978-80-7376-515-6.

Studie, publikace:

- [11] PROUZOVÁ, Zuzana. *Data a fakta o neziskovém sektoru v ČR*, studie pro Konceptci politiky vlády vůči NNO do roku 2020 zadaná Radou vlády pro nestátní neziskové organizace, verze k 1.3.2015

[12] MŠMT, *Analýza financování sportu v České republice*, vydáno 16.4.2009, 21 s., vypracováno ve spolupráci MŠMT a Českého olympijského výboru.

[13] ČSÚ, Odbor statistik rozvoje společnosti. *Statistika sportu: Základní ukazatele 2016*, kód publikace: 090016-17, Praha, 12.10.2017

[14] KPMG. *Koncepce financování sportu v České republice*. Analyticko – koncepční studie, 2012

Zákony:

[15] Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Elektronické zdroje:

[16] Kuželky: Pravidla kuželnářského sportu, Statut ČKA, Stanovy ČKBF. [online].

Dostupné z: <https://www.kuzelky.cz/dokumenty/>

[17] Kuželky: O kuželnkách [online].

Dostupné z: <https://www.kuzelky.cz/o-kuzelnkach/>

[18] KK Zábřeh [online].

Dostupné z: dostupné z: <https://kkzabreh.webnode.cz/historie/>

[19] KK Slovan Rosice [online].

Dostupné z: dostupné z: <https://www.kuzelkyrosice.cz/clanek.php?id=90>

[20] KK PSJ Jihlava [online].

Dostupné z: dostupné z: <https://www.kkpsj.cz/o-nas/>

[21] Neziskovky [online].

Dostupné z: <http://www.neziskovky.cz/clanky/511/fakta/>

[22] MŠMT: Akční plán ke koncepci SPORT 2025, [online].

Dostupné z: <http://www.msmt.cz/sport-1/akcni-plan-ke-koncepci-sport-2025-na-obdobi-2018-2019?highlightWords=sport+2025>

[23] Vláda: Státní politika vůči NNO na roky 2015 – 2020, [online].

Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/dokumenty/statni-politika-vuci-nno-na-leta-2015---2020-133505/>

[24] MŠMT: Analýza financování sportu v ČR, [online].

Dostupné z: <http://www.msmt.cz/sport/analyza-financovani-sportu-v-ceske-republice>

[25] ČSÚ: FOŘTOVÁ, Jitka a Petr MUSIL. *Neziskové organizace*, prezentace k tiskové konferenci ČSÚ z 30.10.201, [online].

Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/hodnota-dobrovolnicke-prace-vzrostla>

[26] ČSÚ. *Hodnota dobrovolnické práce vzrostla*. Tisková zpráva ze dne 30.1.2018, [online].

Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/hodnota-dobrovolnicke-prace-vzrostla>

[27] Vláda: Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, [online].

Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/zakladni-informace-767/>

[28] Justice: Veřejný rejstřík a Sbírka listin, [online].

Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

[29] ČUS: O nás [online].

Dostupné z: <https://www.cuscz.cz/o-nas/co-je-cus.html>

[30] MŠMT: Koncepce podpory sportu 2016 – 2025, [online].

Dostupné z: <http://www.msmt.cz/sport-1/koncepce-podpory-sportu-2016-2025?highlightWords=koncepce+sport+2025>

Seznam zkratek:

ASČK	Asociace československého sportu kuželnářského
ČBA	Česká bowlingová asociace
ČKA	Česká kuželnářská asociace
ČKBF	Česká kuželnářská a bowlingová federace
ČKS	Český kuželnářský svaz
ČOS	Česká obec sokolská
ČSTV	Český svaz tělesné výchovy
ČSÚ	Český statistický úřad
ČUS	Česká unie sportu
hs	hody sdružené
IBA	Mezinárodní kuželnářská organizace International Bowling Association
KBS	Krajské bowlingové svazy
KKS	Krajské kuželnářské svazy
MěÚ	Městský úřad
MSKS	Moravskoslezský kuželnářský svaz
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NH	Národní hospodářství
NNO	Nestátní nezisková organizace
NO	Nezisková organizace
NOZ	Nový občanský zákoník
RVNNO	Rada vlády pro nestátní neziskové organizace
SF	Státní fond
SK	Sportovní klub
SR	Státní rozpočet
TJ	Tělovýchovná jednota
ÚSC	Územně samosprávné celky
VH	Výsledek hospodaření
VH ČKA	Valná hromada České kuželnářské asociace
VR	Veřejný rozpočet
VV ČKA	Výkonný výbor České kuželnářské asociace
VV ČUS	Výkonný výbor České unie sportu

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce:

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB – TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB – TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB - TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB – TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB – TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB – TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Šumperku dne: 10. května 2019


.....
Hana Jáňová

Seznam příloh:

Příloha č. 1: „The Welfare Triangle“

Příloha č. 2: Struktura financování NNO

Příloha č. 3: Grafické vyjádření podílů jednotlivých zdrojů financování NNO za rok 2016

Příloha č. 4: Přehled československých a českých mistrů a mistryň světa

Příloha č. 5: Fotodokumentace KK PSJ Jihlava (současnost)

Příloha č. 6: Fotodokumentace KK Slovan Rosice (historie a současnost)

Příloha č. 7: Fotodokumentace KK Šumperk (historie a současnost)

Příloha č. 8: Fotodokumentace KK Zábřeh (historie a současnost)

Příloha č. 9: Výnosy a náklady jednotlivých kuželkářských klubů za sledované roky

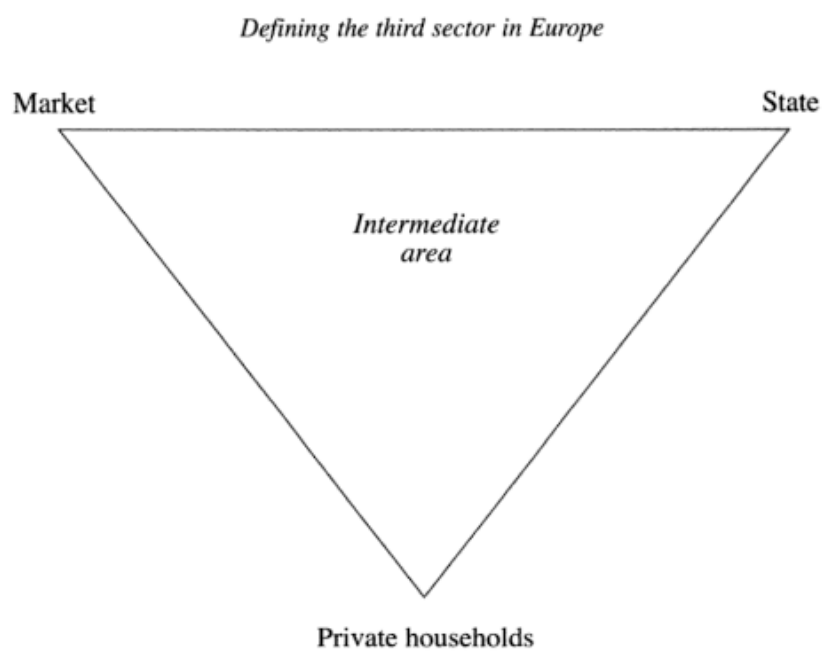
Příloha č. 10: Výpočtová tabulka k dobrovolnické činnosti

Příloha č. 11: Počty obyvatel měst, ve kterých působí vybrané kuželkářské kluby

Příloha č. 12: Poskytnuté dotace z rozpočtu města Zábřeh v roce 2017

Přílohy:

Příloha č. 1: "The Welfare Triangle"



Source: Evers (1990).

Figure 1.1 The welfare triangle

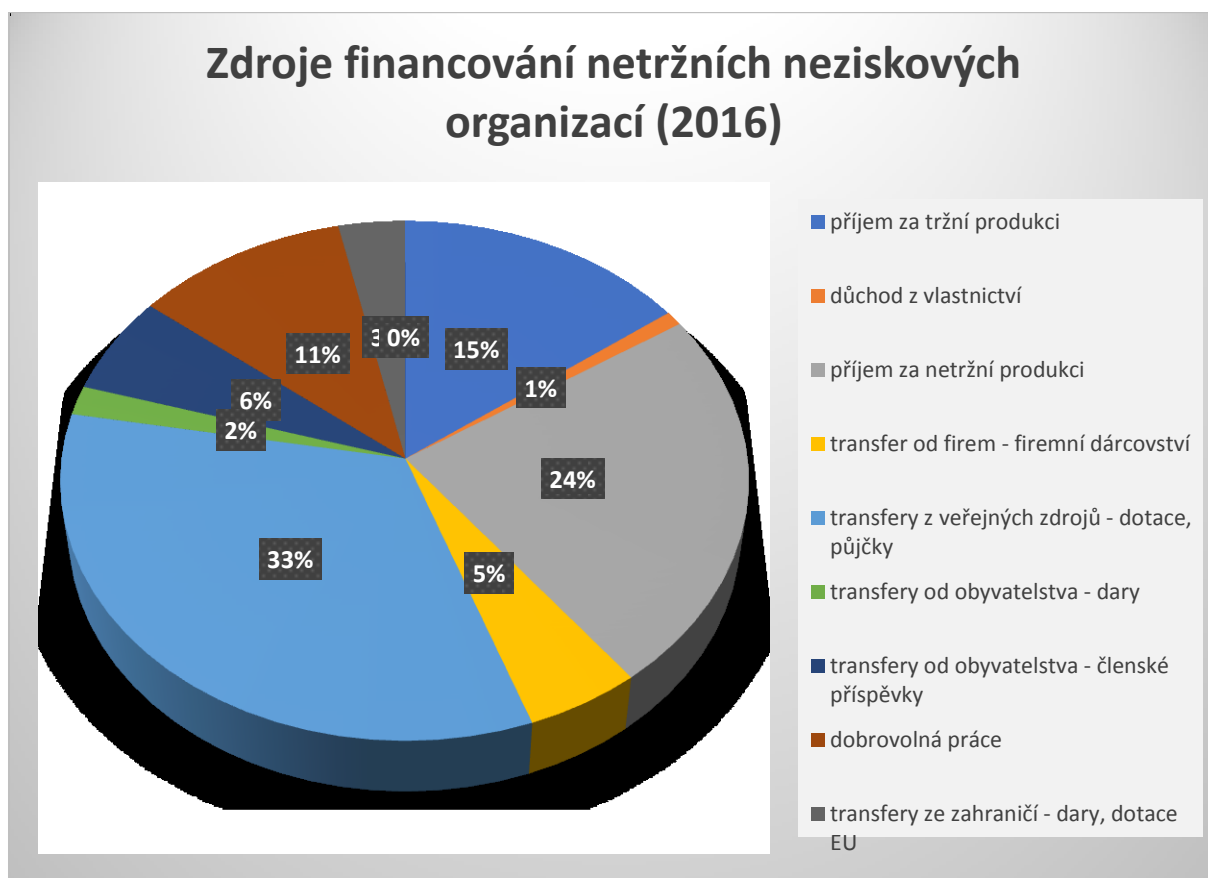
Zdroj: Adalbert EVERS and Jean Louis LAVILLE, The third sector in Europe

Příloha č. 2: Struktura financování nestátních neziskových organizací:



Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů RVNNO

Příloha č. 3: Grafické vyjádření podílů jednotlivých zdrojů financování NNO za rok 2016:



Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Příloha č.4: Přehled československých a českých mistrů a mistryň světa

Přehled československých a českých mistrů a mistryň světa			
1962	Bratislava	družstva muži	Šimůnek, Mihál, Kočárek, Vostrák, Šavlík, Prejsler
		jednotlivkyně ženy	Šindlerová Vlasta
1966	Bukurešť	dvojice žen	Šindlerová Vlasta, Mikulčíková Marie
1968	Linz	dvojice mužů	Kočárek Miroslav, Blaževič Ivo
1974	Eppelheim	jednotlivkyně ženy	Koniřová Hana
1984	Ljubljana	družstva muži	Procházka Vl., Kliment, Vitkovič, Něnička, Krtíl, Slabák
1985	Frankfurt	jednotlivkyně juniorky	Dobešová Naďa
1988	Budapešť	dvojice ženy	Dobešová Naďa, Žďárková Daniela
1990	Innsbruck	dvojice ženy	Dobešová Naďa, Žďárková Daniela
1993	Budapešť	smíšené juniorské dvojice	Zahrádková Hana, Fürst Martin
1994	Ludwigshafen	dvojice ženy	Dobešová Naďa, Cahová Vlasta
		jednotlivkyně ženy	Dobešová Naďa
1995	Hunedoara	dvojice junioři	Fürst Martin, Pytlík Viktor
1996	Klagenfurt	dvojice dorostenci	Jelínek Miroslav, Jirouš Michal
1998	Blansko	kombinace dorostenci	Gutwirth Ota
2000	Poznaň	jednotlivkyně ženy	Dobešová Naďa
		kombinace ženy	Dobešová Naďa
	Celje	družstva dorostenci	Parkan, Bučko, Sobčák, Vaněk Martin
		dvojice dorostenky	Podzimková Kateřina, Malá Radka
		jednotlivkyně dorostenky	Malá Radka
2001	Koper	družstva juniorky	Kováříková, Vicencová, Cahová, Malá, Pěchová, Podzimková, Bukovská
2002	Osterhofen	dvojice dorostenci	Sobčák Ondřej, Podzimek Martin
2004	Brašov	jednotlivkyně ženy	Budišová Eva
		tandem mix dorostu	Cvejnová Aneta, Touš Ondřej
		jednotlivkyně dorostenky	Vaverková Lucie
		kombinace dorostenky	Vaverková Lucie
2005	Novi Sad	tandem mix Ž+M	Bukovská Lenka, Němec Jiří
2007	Košice	dvojice dorostenci	Dejda Filip, Stloukal Miloš
		sprint dorostenci	Stloukal Miloš
		kombinace dorostenci	Dejda Filip
		tandem mix Ž+M	Wiedermannová Hana, Kotyza Jan
2010	Rijeka	jednotlivkyně juniorky	Wiedermannová Hana
	Ritzing	sprint ženy	Wiedermannová Hana
2011	Sarajevo	tandem mix dorostu	Tatoušková Nikola, Endršt Jan
		sprint dorostenci	Neumann Daniel
		kombinace dorostenky	Tatoušková Nikola
2012	Leszno	sprint ženy	Wiedermannová Hana
2014	Brno	sprint juniorky	Topičová Natálie
		sprint ženy	Vaverková Lucie
2015	Speichersdorf	družstva dorostenky	Brožková, Dvořáková, Portyšová, Topičová, Wohlmuthová
		kombinace dorostenky	Portyšová Nikola
2016	Novigrad	jednotlivkyně juniorky	Tatoušková Nikola
		kombinace juniorky	Tatoušková Nikola
2018	Cluj	kombinace junioři	Bína Jan
		tandem mix Ž+M	Babická Renáta, Endršt Jan

Zdroj: ČKA online, dostupné z: <https://www.kuzelky.cz/o-kuzelkach/>

Kuželna KK PSJ Jihlava v multifunkčním areálu s krytým bazénem (bazén vpravo):



Zdroj: KK PSJ Jihlava, online, dostupné z: <https://www.kkpsj.cz/kuzelna/>

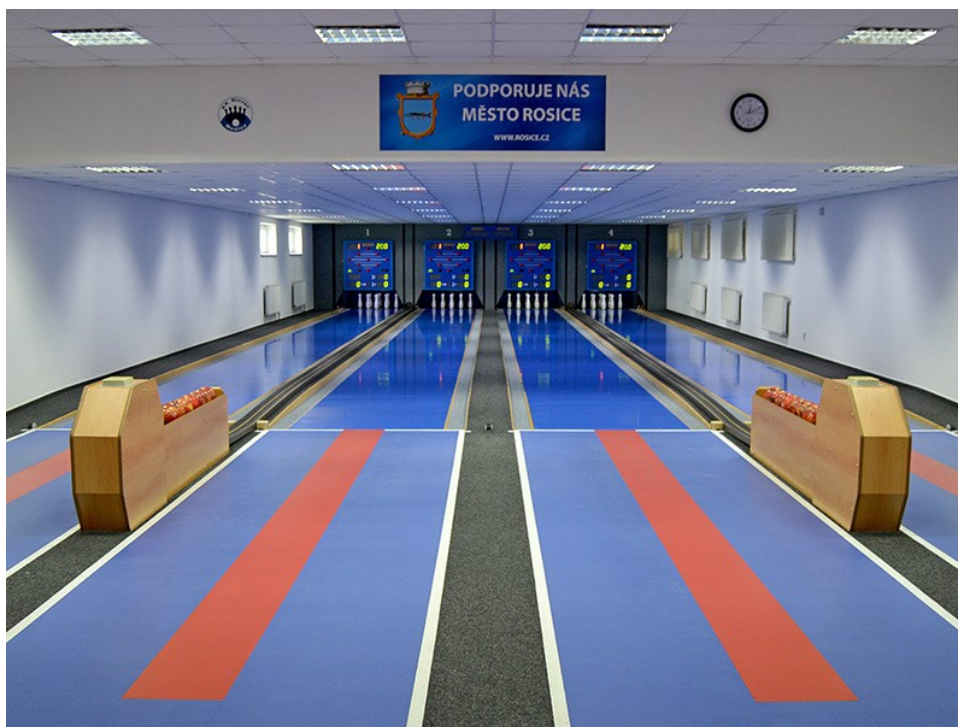
Příloha č. 6: KK Slovan Rosice

Historie – první kuželna Rosic:



*Zdroj: KK Slovan Rosice, online, dostupné z:
<https://www.kuzelkyrosice.cz/nahledy.php?s=historie>*

Současnost – kuželna KK Slovan Rosice dnes:



*Zdroj: KK Slovan Rosice, online, dostupné z:
<https://www.kuzelkyrosice.cz/nahledy.php?s=rekonstrukce-drah-2015>*

Příloha č. 7 : KK Šumperk

Historie – první kuželna KK Šumperk



Zdroj: kronika KK Šumperk, vlastní zpracování

Současnost – kuželna KK Šumperk dnes:



Zdroj: KK Šumperk, online, dostupné z: http://kksumperk.cz/galerie/rsm_8.2.2015/21.jpg

Příloha č. 8: KK Zábřeh

Historie - kuželna z roku 1981:



Zdroj: KK Zábřeh, online, dostupné z: <https://kkzabreh.webnode.cz/album/fotogalerie/#stare-drahy-jpg>

Současnost – kuželna KK Zábřeh dnes:



Zdroj: KK Zábřeh, online, dostupné z: <https://kkzabreh.webnode.cz/album/fotogalerie/#p1010003-jpg>

Příloha č 9: Struktura výnosů a nákladů jednotlivých klubů. Údaje jsou podkladem pro vertikální analýzu výnosů a nákladů, která je graficky znázorněna v podkapitolách 4.1 a 4.2.

Tab. 1 – Výnosy KK PSJ Jihlava za roky 2013 - 2017 (v Kč)

KK PSJ Jihlava	2013	2014	2015	2016	2017
Provozní dotace	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dary	0,00	0,00	28 000,00	136 150,00	0,00
Přijaté příspěvky	52 328,00	80 293,75	48 460,00	77 585,00	224 480,00
Přijaté příspěvky-členské	48 799,00	56 871,00	28 681,00	15 059,00	4 237,00
Tržby za vlastní výkony	544 168,00	544 095,00	526 195,00	464 480,00	513 480,00
Ostatní výnosy	94,14	13 153,70	7 146,23	18 757,07	2 877,32
Výnosy celkem	645 389,14	694 413,45	638 482,23	712 031,07	745 074,32

Zdroj: Výkazy zisků a ztrát KK PSJ Jihlava za příslušné roky, vlastní zpracování

Tab. 2 - Výnosy KK Slovan Rosice za roky 2013 – 2017 (v Kč)

KK Slovan Rosice	2013	2014	2015	2016	2017
Provozní dotace	228 000,00	172 000,00	481 000,00	496 000,00	298 000,00
Dary	143 000,00	103 000,00	141 000,00	80 000,00	41 000,00
Přijaté příspěvky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Přijaté příspěvky-členské	40 000,00	30 000,00	62 000,00	57 000,00	48 000,00
Tržby za vlastní výkony	408 000,00	355 000,00	436 000,00	303 000,00	360 000,00
Ostatní výnosy	0,00	59 000,00	0,00	1 000,00	27 000,00
Výnosy celkem	819 000,00	719 000,00	1 120 000,00	937 000,00	774 000,00

Zdroj: Výkazy zisků a ztrát KK Slovan Rosice za příslušné roky, vlastní zpracování

Tab. 3 - Výnosy KK Šumperk 2013 – 2017 (v Kč)

KK Šumperk	2013	2014	2015	2016	2017
Provozní dotace	30 000,00	79 000,00	65 000,00	57 000,00	35 000,00
Dary	0,00	24 000,00	9 000,00	27 000,00	50 000,00
Přijaté příspěvky	78 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Přijaté příspěvky-členské	47 000,00	25 000,00	38 000,00	52 000,00	56 000,00
Tržby za vlastní výkony	90 000,00	70 000,00	127 000,00	148 000,00	125 000,00
Ostatní výnosy	0,00	12 000,00	31 000,00	6 000,00	65 000,00
Výnosy celkem	245 000,00	210 000,00	270 000,00	290 000,00	331 000,00

Zdroj: Výkazy zisků a ztrát KK Šumperk za příslušné roky, vlastní zpracování

Tab. 4 - Výnosy KK Zábřeh za roky 2013 – 2017, vertikální analýza (v Kč)

KK Zábřeh	2013	2014	2015	2016	2017
Provozní dotace	63 800,00	167 120,00	100 000,00	120 400,00	43 800,00
Dary	7 000,00	13 000,00	38 000,00	3 000,00	6 000,00
Přijaté příspěvky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Přijaté příspěvky-členské	67 800,00	69 150,00	69 150,00	75 950,00	75 700,00
Tržby za vlastní výkony	59 480,00	67 090,00	61 990,00	74 200,00	102 480,00
Ostatní výnosy	1 456,78	788,81	314,79	163,61	95,70
Výnosy celkem	199 536,78	317 148,81	269 454,79	273 713,61	228 075,70

Zdroj: Výkazy zisků a ztrát KK Zábřeh za příslušné roky, vlastní zpracování

Tab. 5 – Náklady KK PSJ Jihlava za roky 2013 – 2017 (v Kč)

KK PSJ Jihlava	2013	2014	2015	2016	2017
Sp. materiálu a energie	140 833,32	136 851,46	130 971,76	107 187,67	133 551,13
Opravy a udržování	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cestovné	194 950,62	132 402,00	99 762,00	111 520,00	124 576,41
Náklady na reprezentaci	480,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ostatní služby	208 330,68	325 884,24	306 019,84	328 759,03	336 435,97
Mzdové náklady	77 000,00	98 000,00	119 000,00	120 000,00	118 000,00
Daně a poplatky	3 310,00	3 029,00	7 500,00	4 940,00	5 865,00
Ostatní náklady	3 187,00	1 974,00	1 803,00	2 024,00	2 600,00
Náklady celkem	628 091,62	698 140,70	665 056,60	674 430,70	721 028,51

Zdroj: Výkazy zisků a ztrát KK PSJ Jihlava za příslušné roky, vlastní zpracování

Tab. 6 - Náklady KK Slovan Rosice za roky 2013 – 2017 (v Kč)

KK Slovan Rosice	2013	2014	2015	2016	2017
Sp. materiálu a energie	347 000,00	274 000,00	665 000,00	354 000,00	226 000,00
Opravy a udržování	66 000,00	4 000,00	86 000,00	399 000,00	129 000,00
Cestovné	82 000,00	93 000,00	194 000,00	195 000,00	162 000,00
Náklady na reprezentaci	0,00	0,00	20 000,00	0,00	
Ostatní služby	177 000,00	223 000,00	207 000,00	189 000,00	147 000,00
Mzdové náklady	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Daně a poplatky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ostatní náklady	14 000,00	19 000,00	28 000,00	24 000,00	24 000,00
Náklady celkem	686 000,00	613 000,00	1 200 000,00	1 161 000,00	688 000,00

Zdroj: Výkazy zisků a ztrát KK Slovan Rosice za příslušné roky, vlastní zpracování

Tab. 7 - Náklady KK Šumperk 2013 – 2017 (v Kč)

KK Šumperk	2013	2014	2015	2016	2017
Sp. materiálu a energie	141 000,00	181 000,00	107 000,00	151 000,00	107 000,00
Opravy a udržování	21 000,00	0,00	82 000,00	0,00	45 000,00
Cestovné	0,00	19 000,00	22 000,00	28 000,00	52 000,00
Náklady na reprezentaci	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ostatní služby	0,00	9 000,00	7 000,00	26 000,00	80 000,00
Mzdové náklady	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Daně a poplatky	0,00	2 000,00	0,00	0,00	0,00
Ostatní náklady	0,00	21 000,00	15 000,00	40 000,00	17 000,00
Náklady celkem	162 000,00	232 000,00	233 000,00	245 000,00	301 000,00

Zdroj: Výkazy zisků a ztrát KK Šumperk za příslušné roky, vlastní zpracování

Tab. 8 - Náklady KK Zábřeh za roky 2013 – 2017 (v Kč)

KK Zábřeh	2013	2014	2015	2016	2017
Sp. materiálu a energie	72 514,00	118 067,00	54 704,00	78 083,00	14 169,24
Opravy a udržování	0,00	180 338,00	89 850,00	44 841,00	0,00
Cestovné	103 304,00	99 937,00	85 100,00	82 452,00	82 813,00
Náklady na reprezentaci	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ostatní služby	26 358,00	33 762,00	23 624,00	15 245,00	26 947,36
Mzdové náklady	0,00	0,00	0,00	8 000,00	0,00
Daně a poplatky	1 944,00	1 944,00	2 023,00	2 029,00	1 923,00
Ostatní náklady	5 233,00	600,00	1 700,00	4 207,00	600,00
Náklady celkem	209 353,00	434 648,00	257 001,00	234 857,00	126 452,60

Zdroj: Výkazy zisků a ztrát KK Zábřeh za příslušné roky, vlastní zpracování

Příloha č. 10: výpočtová tabulka k dobrovolnické činnosti:

Funkce – typ činnosti	Rozpis počtu hodin činnosti	Hodin/rok
Předseda – běžná činnost	Schůze výkonného výboru + zápis ze schůze = 5 hodin/měsíc, probíhá celý rok, tedy x 12 měsíců	60
Předseda – žádost dotace	Jedna žádost o dotaci 5 hodin, žádá se o 3-5 dotací za rok, tedy 5 x 4 (průměr)	20
Pokladník	4 hodin/měsíc, pouze v sezóně, tedy x 10 měsíců + schůze výkonného výboru, tedy + 36	76
Organizační pracovník	Vytváření soupisek družstev před sezónou + kontrola registračních průkazů + zajišťování nových průkazů celkem 10 hodin /rok + schůze výkonného výboru, tedy + 36	46
Údržba hracích automatů	8 hodin/měsíc, pouze v sezóně, tedy x 10 měsíců	80
Členové kontrolní komise	3 členové x 4 hodiny/rok	12
Členové výkonného výboru	2 členové x 3 hodiny / měsíc (schůze) x 12	72
Rozhodčí	14 hodin/víkend (hrací dny), pouze v sezóně, tedy x 22 týdnů	308
Trenér	Tréninky 6 hodin/týden + doprovod na zápasy a turnaje 8 hodin/týden, pouze v sezóně, tedy x 22 týdnů	308
Účetní	50 hodin /rok	50
Úklid	5 členů (úklid drah, úklid šatny, sprchy, chodby) x 2 hodiny /týden =10 hodin/týden=40/měsíc, pouze v sezóně, tedy x 10 měsíců	400
Technický dozor zápas	9 hodin/víkend (hrací dny), pouze v sezóně, tedy x 22 týdnů	198
Nepravidelné činnosti		
Dozory u pronájmů veřejnosti	Podle množství, které klub nasmlouvá (mimo tréninky), dle zvyklostí	76
Dozory u pořádaných turnajů	Podle toho, kolik jich klub pořádá (mimo tréninky a hrací dny, mimo sezónu)	120
Brigády	Podle potřeby (např. malování + úklid, předsezónní úklid okna, záclony apod.)	70
Celkem		1896

Zdroj: podklady získané z klubů, vlastní zpracování

Příloha č. 11: Počty obyvatel měst, ve kterých působí vybrané kuželkářské kluby

Tab. Počty obyvatel v městech sledovaných kuželkářských klubů

	Jihlava	Rosice	Šumperk	Zábřeh
2013	50 598	5 790	26 870	13 867
2014	50 510	5 856	26 806	13 798
2015	50 521	5 895	26 697	13 836
2016	50 714	5 973	26 478	13 792
2017	50 559	6 053	26 305	13 645

Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Příloha č. 12: Příloha č. 9: Poskytnuté dotace z rozpočtu města Zábřeh v roce 2017:

NÁZEV ŽADATELE	NÁZEV PROJEKTU	Č. USNESENÍ RM/ZM	VÝŠE DOTACE
Stáj Kyselý, z. s.	Celoroční činnost	RM – 17/056/951/03/01	6 600
Kuželkářský klub Zábřeh, z. s.	Celoroční činnost	RM – 17/056/951/03/02	28 800
Utopia Bikes	Celoroční činnost	RM – 17/056/951/03/03	26 200
Utopia Bikes	Evropský pohár BMX 2017 a ME BMX 2017	RM – 17/056/951/03/04	7 800
Mgr. Aleš Valnoha	Zábřežská Niké	RM – 17/056/951/03/05	1 600
OREL jednota Zábřeh	Celoroční činnost	RM – 17/056/951/03/06	10 600
ŠKOLSKÁ MOTO RACING, z. s.	Celoroční činnost	RM – 17/056/951/03/07	3 400
SH ČMS – Sbor dobrovolných hasičů Ráječek	Velká cena SH ČMS v požárním sportu	RM – 17/056/951/03/09	6 200
Český rybářský svaz, z. s.	Akce Zlatá udie, Rybářské závody, Podzimní pohár a Rybářský den, Běh o vánočního kapra	RM – 17/056/951/03/10	5 700
Enduro Zábřeh	Celoroční činnost	RM – 17/056/951/03/11	10 600
Volejbalový sportovní klub Zábřeh, z. s.	Celoroční činnost	RM – 17/056/951/03/12	6 600
Volejbalový sportovní klub Zábřeh, z. s.	Turnaje v roce 2017	RM – 17/056/951/03/13	13 000
Atletika Zábřeh, z. s.	Celoroční činnost	RM – 17/056/951/03/14	16 200
Atletika Zábřeh, z. s.	Běh za břehem 2017	RM – 17/056/951/03/15	5 800
Atletika Zábřeh, z. s.	Půlmaraton údolím Moravské Sázavy 2017	RM – 17/056/951/03/16	13 600
ŠK 1921 Zábřeh, Z. S.	Celoroční činnost	RM – 17/056/951/03/18	5 100
David Jílek	Celoroční činnost	RM – 17/056/951/03/19	13 200
Mažoretky Severovýchod Zábřeh, Z. S.	Celoroční činnost	RM – 17/056/951/03/20	21 400
Radka Štýbnarová	Celoroční činnost	RM – 17/056/951/03/21	11 400

Miluše Nesporá	Účast Taťány Nesporé na Mistrovství Evropské unie mládeže v šachu 2017	RM - 17/063/951/03/00	2 900
Mažoretky Zábřeh, z. s.	Celoroční činnost	RM – 17/056/951/03/08	18 600
Mažoretky Zábřeh	Soustředění mažoretek před mistrovstvím světa v Dubicku a účast na Mistrovství světa v mažoretkovém sportu v Praze	RM - 17/063/951/04/00	10 000
Občanské sdružení BŘEH	Welzlovo kolo	RM – 17/056/951/03/17	17 600
Občanské sdružení BŘEH	Welzlův kvadriatlon	RM – 17/059/951/07/00	50 000
TJ Sokol Václavov	Celoroční činnost	RM – 17/053/951/04/00	20 000
Tělovýchovná jednota LOKO Zábřeh	Celoroční činnost	RM – 17/055/951/03/00	40 000
Sportovní kluby Zábřeh	Celoroční činnost	ZM – 17/016/951/02/00	900 000
SK SULKO Zábřeh	Celoroční činnost	ZM – 17/016/951/03/00	700 000
Ekoservis	Provoz městského bazénu	ZM – 16/014/931/05/00	4 000 000
CELKEM			5 972 900

Zdroj: Město Zábřeh, online, dostupné z:

<http://www.zabreh.cz/hospodareni%2Da%2Dfinance/ds-1116/pl=1732>